

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA KONTROLINGA PRI URESNIČEVANJU POSLOVNE
ODLIČNOSTI IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, maj 2013

STANKA BEGUŠ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana **Stanka Beguš**, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom **Vloga kontrolinga pri uresničevanju poslovne odličnosti izbranega podjetja**, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem **dr. Marko Hočevar**, redni profesor.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 11. 04. 2013

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI	3
1.1 Opredelitev poslovne odličnosti.....	4
1.2 Razvoj modela poslovne odličnosti.....	5
1.3 Model poslovne odličnosti EFQM	6
1.3.1 Temeljna načela odličnosti	8
1.3.2 Uporabnost model odličnosti	9
1.3.3 Logika RADAR	12
2 KONTROLING	13
2.1 Razvoj kontrolinga	13
2.2 Razvojne faze kontrolinga.....	17
2.3 Sodobni kontroling.....	19
3 POSLOVNA ODLIČNOST IN KONTROLING V IZBRANEM PODJETJU	35
3.1 Predstavitev korporacije in podjetja.....	35
3.2 Poslovna odličnost in uspešnost podjetja	36
3.2.1 Osredotočenje podjetja.....	39
3.2.2 Profitabilna rast podjetja	39
3.2.3 Odličnost podjetja	40
3.2.4 Inovativnost podjetja.....	41
3.2.5 Globalizacija podjetja	44
3.3 Predstavitev kontrolinga v korporaciji in podjetju	46
3.4 Analiza vloge kontrolinga pri uresničevanju poslovne odličnosti	48
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI	61
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Standardi, koncepti, modeli za doseg odličnosti po Modelu odličnosti EFQM.....	7
Slika 2: Temelja načela odličnosti.....	8
Slika 3: Kaj omogoča uspeh?	11
Slika 4: Praktičen pogled na model poslovne odličnosti EFQM.....	11
Slika 5: Logika RADAR	12
Slika 6: RADAR – ocenjevalni okvir	13
Slika 7: Uporabniki računovodskih informacij	23
Slika 8: Značilnosti dobre informacije za posloводство	24
Slika 9: Področja uporabe poslovno računovodskih informacij.....	25
Slika 10: Krog delovanja kontrolinga.....	26
Slika 11: Naloge kontrolinga.....	26
Slika 12: Usmeritve v trajnostni uspeh in razvoj podjetja.....	29
Slika 13: Vizija in poslanstvo korporacije in družbe.....	37
Slika 14: Razvoj odličnosti v podjetju.....	41
Slika 15: Model inovativnosti v korporaciji	42
Slika 16: Globalizacija korporacije po svetu	44
Slika 17: Lokacije korporacije v Evropi.....	45
Slika 18: Globalizacija družbe.....	46
Slika 19: Domene kontrolinga, računovodstva ter finančne operative v korporaciji	48
Slika 20: Procesi kontrolinga, računovodstva ter finančne operative v korporaciji.....	48
Slika 21: Proces izdelave poslovnega načrta 1+2 let (tudi poslovni načrt 1+9 let).....	51
Slika 22: Kazalniki procesov	52
Slika 23: Semafor procesov.....	53
Slika 24: Prodaja po programih	54
Slika 25: Delež operativnega profita z amortizacijo na prodajo	55
Slika 26: Dosežene točke po EFQM	56
Slika 27: Delež zaposlenih z najmanj srednjo šolo	56
Slika 28: Število ur izobraževanja na zaposlenega.....	57
Slika 29: Število izvedenih pobud in izboljšav na zaposlenega	57
Slika 30: Delež vlaganj v razvoj glede na prodajo	58

UVOD

Dogajanja v okolju so vse bolj dinamična, turbulentna in vse manj predvidljiva. Te spreminjajoče razmere zahtevajo od podjetij, da se pravočasno odzivajo na dogajanje v okolju in da s svojim delovanjem vplivajo na potek sprememb v okolju. To pa posledično pomeni, da podjetja razvijajo fleksibilno, inovativno in ustvarjalno organizacijo, ki se lahko hitro prilagodi spremenjenim konkurenčnim razmeram ter da so podjetja nosilci ustvarjalnih in inovativnih razvojnih rešitev, ki morajo podjetjem zagotoviti trajnostni obstoj in razvoj.

Glede na napovedi Analitske skupine Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS) smo v izredno negotovem letu, saj je dodatno kreditiranje realnega sektorja še vedno omejeno, varčevalni ukrepi za ureditev stanja javnih financ so se okrepili, gospodarska rast je zastala v večini gospodarstev, povpraševanje se je zmanjšalo ter dinamika rasti svetovne trgovine je nižja. Vse to vpliva na nadaljevanje negotovosti v evro območju, kot tudi izven evropskega gospodarstva.

Navedeno potrjuje tudi anketa GZS »Poslovno okolje 2011-2012«, ki jo je izvedla Analitska skupina GZS v septembru 2011 med slovenskimi gospodarstveniki. In sicer slovenski gospodarstveniki pričakujejo višje nabavne cene, slabše možnosti glede zaposlovanja, nadaljevanje krčenja investicijske dejavnosti ter zmanjšanje prodaje na domačem trgu. Rešitev pa vidijo v internacionalizaciji poslovanja, večji prožnosti trga dela ter v normalnem delovanju finančnega sektorja v pomoč inovativnim ter perspektivnim podjetjem s programi, ki bodo omogočali visoko dodano vrednost, s tem pa pospešili razvoj in dodatno zaposlovanje.

Podjetja lahko premagajo krize ter okrepijo prednost pred tekmeci samo z razvijanjem učinkovitih in inovativnih tekmovalnih prednosti, ki temeljijo na inovativnosti (uporaba novih tehnologij, razvijanje novih izdelkov, upoštevanje novih vrednot in pričakovanj kupcev), osredotočenju (predanost in sledenje razvoju v dejavnosti) in intuitivnosti (vrhunsko znanje in sposobnost predvidevanja razvoja). Kar pomeni graditev nove organizacijske kulture, ki bo temeljila na zaposlenih in njihovem znanju (Kregar, 2011, str. 74-78). Podjetja morajo razviti celovit sistem iskanja in izbiranja najboljših novih, izvirnih in inovativnih idej za doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Podjetja morajo prepoznati, da edino, kar jim daje trajno konkurenčno prednost je osvojeno znanje in sposobnost njegove uporabe (Pivec, 2011, str. 11). Za doseg le-tega pa morajo z analizami, raziskavami podjetja v okolju, ugotoviti položaj podjetja ter konkurenco na potencialnih, novih trgih ter prepoznati ovire, nevarnosti ter priložnosti na ciljnih trgih (Vauhnik, 2011, str. 24).

Prikazati želim, da obvladovati tako zahtevne in negotove razmere, kot smo jim sedaj priča, zmorejo poslovno odlična podjetja, ki imajo učinkovit proces kontrolinga vpet v organizacijsko strukturo podjetja na način, da omogoča vodstveni strukturi sprejemati

pravilne odločitve pri razvoju in ohranjanju konkurenčnih prednosti podjetja ter tako dosegati trajnostni razvoj in uspeh.

Kontroling v najširšem pomenu (strateški, operativni, finančni ter industrijski) definira in analizira pomanjkljivosti v podjetju, nakaže poti za odpravo le-teh, išče priložnosti za izboljšave in doseg trajnostnega uspeha. Principi kontrolinga so potrebni povsod, kjer se pričakuje od ljudi, naprav ali njihovega skupnega delovanja želene učinke (CRMT, 2012). Pri svojem delu uporablja vnaprej definirane finančne in nefinančne kazalce, ki odražajo uspešnost¹ poslovanja v povezavi s kupci, dobavitelji, partnerji, vladnimi organizacijami, predstavniki skupnosti ter odražajo uspešnost internih procesov. Prav tako pa z določenimi kazalci tudi ugotavlja uspešnost ravnanja z zaposlenimi, išče vzroke za ne optimalna ravnanja in delovanja v vseh procesih podjetja ter posledično pripomore k odpravljanju le-teh.

Pri kontrolingu gre za ugotavljanje, kaj podjetje počne, kako dobro to počne in kako bi to bolje počelo. Pipan-Kernova (2010, str. 2) v svoji doktorski disertaciji navaja, da odličnost v poslovanju pomeni dosegati nadpovprečne, izjemne, vrhunske rezultate trajnostno. Pomeni dolgoročno preseganje meril, standardov, pričakovanj in zahtev vseh povezanih s podjetjem, tako zaposlenih, kupcev, partnerjev, dobaviteljev in drugih interesnih skupin.

Podjetja, ki želijo dosegati trajnostno uspešno in stabilno rast podjetja, morajo nujno najprej prepoznati in definirati lastno poslanstvo.

Za uresničitev le-tega pa je potrebna ustrezna ambiciozna strategija podjetja ter učinkovit kontroling, ki je sposoben izvajanja te strategije, usmerjanja, definiranja odmikov in pripravljanja predlogov izboljšav oz. popravkov. Kontroling je v uspešnih podjetjih aktivno vpet v podporo upravljanja učinkovitosti poslovanja in kontrolerji imajo, kot poslovni partnerji managerjev, nalogo, da pravočasno zaznavajo signale, uspešno premagujejo izzive in v čim večji meri prepoznavajo, predvidevajo in izkoriščajo priložnosti, ki se pojavijo. To počnejo s stalnim spremljanjem kazalnikov, analizo odmikov in predvidevanjem možnih tveganj, pa tudi s predlogi za racionalizacijo poslovnih procesov v skladu s postavljeno strategijo ter z uporabo učinkovite informacijske tehnologije.

V magistrskem delu prikazujem razvoj kontrolinga in razvoj modela poslovne odličnosti in ju v tretjem poglavju povezujem oz. prikazujem kot udejanjanje – operacionalizacijo v podjetjih na poti trajnostnega uspeha in razvoja. Delo zaključujem s prikazom dobre prakse v eni od vodilnih slovenskih korporacij, ki je prevzela temeljna načela poslovne odličnosti,

¹Razlika med uspešnostjo in učinkovitostjo: uspešnost je opredeljena kot uspešno uresničevanje pravilno zastavljenih ciljev in strategij, kar pomeni, da podjetje zadovoljuje povpraševanje – potrebe družbe, tako da v primerjavi z drugimi na najbolj učinkovit način proizvaja prave proizvode in storitve. Učinkovitost pa je, da podjetje v danih okoliščinah z danimi sredstvi in viri ustvarja na najboljši način prave proizvode in storitve.

skupaj z modelom odličnosti European Foundation for Quality Management (Evropski sklad za obvladovanje kakovosti, v nadaljevanju EFQM) in v letu 2012 tudi izvedla samooceno po modelu odličnosti EFQM v eni od družb v korporaciji. Na nivoju korporacije pa teče pilotni projekt udejanjenja temeljnih načel odličnosti, modela odličnosti EFQM ter samoocene na enem od ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja, to so zaposleni. Prikaz dobre prakse je tudi zaključek oz. dokaz v korist izredne povezanosti kontrolinga ali poslovnega računovodstva z organizacijskim razvojem, upravljanjem ter vodenjem podjetja, ki sledi načelom poslovne odličnosti, kot smeri za doseg trajnostne uspešnosti ter razvoja.

V magistrski nalogi na različnih delih uporabljam termine kontroling – kontroler ter poslovodno računovodstvo – poslovodni računovodja, vendar je pri obeh pojmovanjih bistveno to, da je glavna naloga, naj si bo to kontrolinga ali naj si bo to poslovnega računovodstva, zagotavljanje poslovodstvu (menedžment²) take razmere ter pomoč, da je sprejemanje poslovnih odločitev čim bolj enostavno. Prav tako za obe pojmovanji velja, da gre za analitsko – usmerjevalno (uravnavajočo) podporno funkcijo poslovodstvu (menedžmentu) v procesu odločanja.

Kontroling pomeni za poslovodstvo podjetja informacijsko podporo pri poslovodstvu podjetja. Informacijska podpora pomeni podajanje pravih informacij v pravem času, za kar pa je nujno pravočasno zaznavanje signalov, prepoznavanje poti za premagovanje ovir ter učinkovito predvidevanje in izkoriščanje priložnosti, ki se pojavijo v okolju.

1 MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI

Značilnosti današnjega sveta so vse večja globalna konkurenca, spreminjajoči se procesi ter stalna gibanja v gospodarskem, družbenem in potrošniškem okolju. Lastniki pričakujejo od vodstva podjetij vse večje učinke – vedno več narediti, s čim manj viri, kar pomeni, da imajo poslovdje na razpolago premalo finančnih virov in človeških resursov za doseg rezultatov. Prisiljeni so delati le za preživetje in nimajo časa za razmišljanje dlje od rezultatov tekočega meseca. Nenehno so pod nadzorom ter pritiski, stalnost njihovih delovnih mest pa je negotova.

Rešitev iz položaja, opisanega v gornjem odstavku ponuja pristop k poslovni odličnosti – razumevanje in upoštevanje temeljnih načel odličnosti in v zaposlenih samih. Zaposleni vidijo, kako bi bilo možno izboljšati poslovanje podjetja in racionalno zmanjšati stroške, vendar velikokrat nimajo priložnosti izraziti svojega mnenja. Nujno je ustvariti take pogoje delovanja, da bodo imeli vsi zaposleni možnosti izraziti svoje ideje. Vse ideje je nujno proučiti z več strani, kajti čeprav se zdijo na prvi pogled majhne in nepomembne, so lahko

²V nalogi sta vsebini pod pojmom poslovodstvo ali menedžment poenoteni, zato v nadaljevanju ne navajam več pri navedbi enega termina, drugega pojasnjevalno v oklepajih.

gibalo velikih sprememb. Tako pridemo do ustvarjanja idej, ki nam s svojimi koristmi in priložnostmi dajejo priložnost, da preoblikujemo podjetje in njegovo kulturo v skladu s potrebami po učenju, produktivnosti in kakovosti.

Pristop k poslovni odličnosti vodi podjetje, da si prizadeva za optimalno delovanje vseh dejavnosti in funkcij – celovit pristop. Gre za pristop, ki spodbuja neprestane, postopne izboljšave, istočasno pa obravnava tekoče poslovanje in rešuje tekočo problematiko (Savič, Pipan-Kern & Gunčar, 2007, str. i).

1.1 Opredelitev poslovne odličnosti

Bistvo poslovne odličnosti je, da odličnost ni cilj, temveč pot, ki je sestavljena iz dveh konceptov in sicer razvoja iz biti dober v biti odličen, kar pomeni dosežati odlične rezultate ter graditi miselnost odličnosti da traja, kar pomeni dosežati odlično podjetje trajnostno (Collins, 2001, str. 14). Odličnost v poslovanju pomeni dosežati nadpovprečne, izjemne, vrhunske rezultate trajnostno. Pomeni dolgoročno preseganje meril, standardov, pričakovanj in zahtev zaposlenih, kupcev, partnerjev, dobaviteljev in drugih interesnih skupin (Pipan-Kern, 2010, str. 2).

Odličnost lahko definiramo tudi kot preseganje povprečja in iskanje najboljšega možnega, tako glede zadovoljstva kupcev, učinkovitosti virov, varovanja okolja kot tudi glede poslovnih rezultatov podjetja (Marolt & Gomišček, 2005, str. 526). Odličnost ni samo izbira takšnega ali drugačnega modela. Odličnost pomeni zavestno odločitev, da vsakodnevno delujemo odlično in da vsak, tudi najmanjši korak, naredimo odlično (Bajc, 2008, str. 81).

Odličnost ni teorija, ampak so to konkretno doseženi rezultati tega, kar podjetje počne in kako to počne, in to je hkrati prepričanje, da bo podjetje take rezultate trajnostno dosegalo tudi v prihodnje (Pipan – Kern, 2010, str. 2).

Po mnenju Slovenske fundacije za poslovno odličnost (SFPO, 2012) so razlogi za odločitev za odličnost v tem, ker:

- poslovna odličnost ni program, ampak je način poslovanja,
- je poslovna odličnost zbirka učinkovito uporabljenih orodij, tehnik in konceptov pri vseh vidikih poslovanja, ki se kaže v zviševanju zadovoljstva kupcev, skrajševanju poslovnega cikla ter zniževanju stroškov, napak in popravil,
- poslovna odličnost vključuje tako proces neprestanega izboljševanja kot tudi inovativne rešitve, ki pomenijo radikalne izboljšave,
- poslovna odličnost pomeni odličnost delovanja podjetja. Vse kar je manj, pomeni priložnost za izboljšave,

- poslovna odličnost ni uporabna samo v gospodarskih podjetjih. Deluje tudi v neprofitnih organizacijah, npr. v šolah, v zdravstvenih ustanovah, pri socialnih storitvah, vladnih ustanovah ...
- rezultati (nefinančni in finančni) so naravna posledica učinkovitega izvajanja poslovne odličnosti.

1.2 Razvoj modela poslovne odličnosti

Zgodovinsko gledano je sistematičen pristop na področju dvigovanja zavesti o pomenu kakovosti prva razvila Japonska v 50. letih prejšnjega stoletja kot sistemski pristop obvladovanja kakovosti (angl. *Total Quality Management*, v nadaljevanju TQM). In sicer so na Japonskem znanstveni in inženirski krogi po drugi svetovni vojni združili moči in osnovali nacionalno nagrado za kakovost in odličnost kot gibalno napredka, stalnih izboljšav in inovativnosti kot spodbudo japonskemu gospodarstvu in družbeni blaginji. Leta 1951 je bila podeljena prva japonska nagrada za kakovost imenovana Demingova nagrada.

V 80. letih prejšnjega stoletja so Združene države Amerike dopolnile japonski model TQM ter ga prilagodile ameriškim razmeram. Tako je leta 1988 v Združenih državah Amerike podeljena prva nagrada za kakovost – Malcolm Baldrige National Quality Award.

V tem času so bili v Evropi izdani prvi standardi serije ISO 9000 in nato razvoj velikega števila certificiranih sistemov kakovosti. Vendar pa so raziskave in primerjave konkurenčnosti med evropskimi in japonskimi ter ameriški proizvajalci v avtomobilski industriji pokazale, da evropski proizvajalci avtomobilov zaostajajo za proizvajalci iz Japonske in Združenih držav Amerike. Na pobudo štirinajstih vodilnih evropskih podjetij je bil leta 1990 ustanovljen Evropski sklad za obvladovanje kakovosti – European Foundation for Quality Management. Naloga EFQM je bila razviti pristop, usmeritve – model delovanja, ki bo dvignil konkurenčnost v Evropi v primerjavi z gospodarsko rastjo japonskega in ameriškega gospodarstva ter takrat že rastočimi gospodarstvi Kitajske, Indije, Rusije, Južne Amerike. Ustanovni člani EFQM-a so naslednja podjetja: Rober Bosch GmbH, British Telecommunications plc, Bull SA, Ciba-Geigy AG, Avions Marcel Dassault – Breguet Aviation, AB Electrolux, Fiat Avto SpA, Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N. V. (KLM), Nestlé S. A., Ing. C. Olivetti & c., SpA, N. V. Philips Gloeilampenfabrieken, Regie Nationale des Usines Renault, Gebr. Sulzer AG in Volkswagen AG (Savič et al., 2007, str. 2).

EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost in Evropske komisije leta 1991 razvil model odličnosti, na katerem temelji evropska nagrada za odličnost (European Quality Award). Pri nastanku modela je sodelovalo več sto strokovnjakov iz prakse in akademske sfere. Združili naj bi izkušnje Demingove nagrade ter ameriške nagrade za kakovost. V letu 1992 je bila podeljena prva nagrada. Z razvojem modela je bil storjen

korak naprej od filozofije zagotavljanja kakovosti, kajti model zajema celoten poslovni sistem in kot tak predstavlja sistemsko nadgradnjo, operacionalizacijo teorije zagotavljanja kakovosti (Kern, Kovač, Leon & Pretnar, 2004, b. s.). Model odličnosti se na podlagi idej, znanj, izkušnje in predlogov članov organizacije stalno prilagaja in posodablja (EFQM, 2010, str. 3).

Danes poteka podeljevanje nagrad za kakovost na osnovi meril modela EFQM v več kot 26 državah in regijah: Avstriji, Belgiji, Češki, Danski, Finski, Franciji, Irski, Italiji, Latviji, Madžarski, Turčiji, Nemčiji, Severni Irski, Wales-u, Ukrajini, Veliki Britaniji, Norveški, Nizozemski, Poljski, Portugalski, Rusiji, Škotski, Španiji (Baskiji), Švedski in Švici (Skubic & Pipan-Kern, 2005 str. 1-2).

1.3 Model poslovne odličnosti EFQM

V Sloveniji od leta 1998 poteka podeljevanje nacionalne nagrade na temelju evropskih kriterijev. Urad Republike Slovenije za meroslovje v okviru Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo od leta 1996 koordinira delo posameznih organov sistema Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (v nadaljevanju PRSPO).

Ugotovitve velike večine raziskav so, da se poslovno uspešna podjetja razlikujejo od drugih po svoji sposobnosti hitrega zaznavanja in učinkovitega prilagajanja na številne spremembe v nepredvidljivem poslovnem okolju, kar se kaže v (EFQM, 2003; Sull, 2005):

- stalni poslovni rasti in povečevanju vrednosti za lastnike,
- racionalnem poslovanju ter povečevanju vrednosti za kupce,
- uravnoteženem zadovoljevanju interesov, zahtev in pričakovanj drugih interesnih skupin, kot so zaposleni, dobavitelji, partnerji, strokovne ustanove, lokalno in širše družbeno okolje.

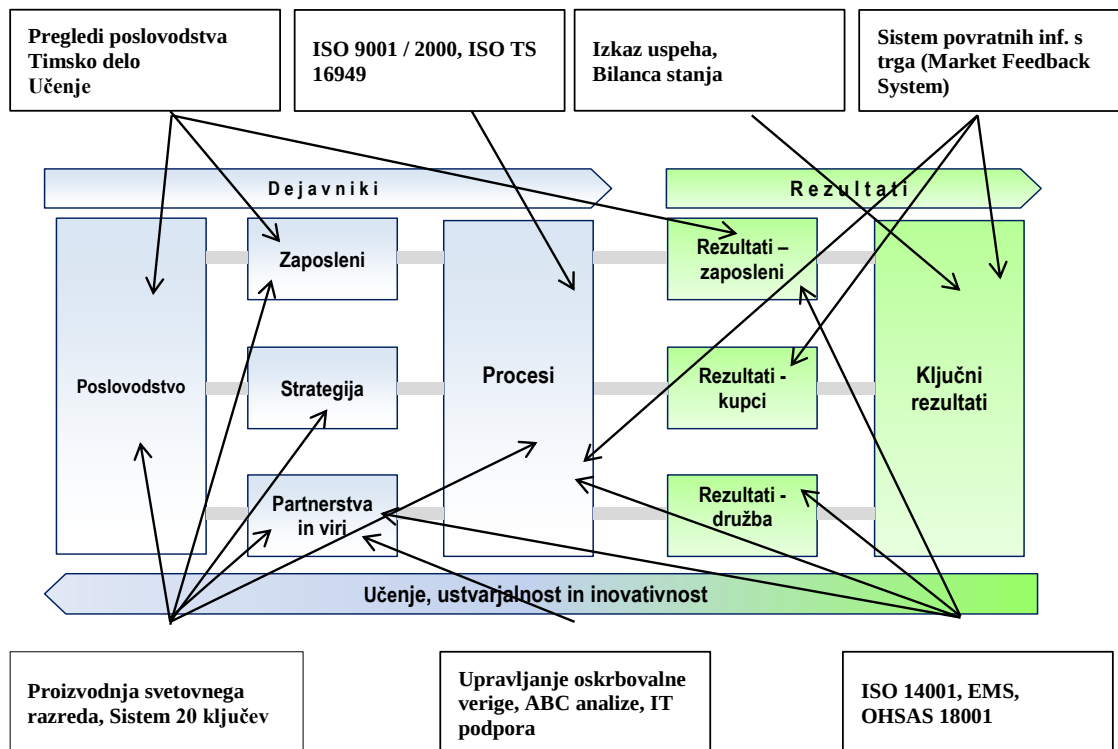
Orodja, ki jih ta podjetja uporabljajo, so od organizacije do organizacije različna, med njimi pa je tudi veliko takih, ki uporabljajo Model odličnosti EFQM (Savič et al., 2007, str. 1).

Model odličnosti EFQM podaja usmeritve, kako doseči odličnost celotnega delovanja podjetja, ne glede na njegovo velikost, panogo in zrelost. Podjetjem omogoča (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, 2011, str. 2):

- oceniti, kje na poti k odličnosti so, pomaga jim razumeti njihove ključne prednosti ter odmike pri izvajanju strategije za doseg postavljene vizije in poslanstva,
- enotno razumevanje doseženega nivoja odličnosti celovitega poslovanja kar omogoča enotno in uspešno komuniciranje v podjetju in zunaj njega,
- vzpostavitev strukture menedžmenta podjetja.

Slika 1 prikazuje standarde, koncepte, modele, ki jih podjetja uporabljajo pri uresničevanju poslovne odličnosti.

Slika 1: Standardi, koncepti, modeli za dosego odličnosti po Modelu odličnosti EFQM



Vir: M. Grebenc, EFQM model tudi kot orodje kontrolerjem, 2011, str. 14.

Evropski sklad za obvladovanje kakovosti je neprofitna članska organizacija in združuje podjetja, ki si prizadevajo za trajnostno odličnost. Zadnjih dvajset let svojim članicam pomaga izvajati njihovo strategijo tako, da jim posreduje dobre prakse drugih podjetij. Za uresničevanje svojih poslovnih usmeritev izvaja naslednje dejavnosti (Savič et al., 2007, str. 3, 4):

- Razvija in dopolnjuje model odličnosti EFQM, s katerim usmerja in vodi podjetja, na kakšen način naj dosežejo trajnostno odličnost v poslovanju.
- Spodbuja uporabo ocenjevanja in predvsem samoocenjevanja poslovanja in s tem ugotavljanja doseženega nivoja odličnosti.
- Podeljuje ter pomaga na nacionalnih nivojih pri ustanovitvi prestižne nagrade Nagrada odličnosti EFQM, ki ima več namenov:
 - zagotoviti večjo mednarodno prepoznavnost podjetjem, ki kandidirajo zanjo in jo tudi dobijo,
 - omogočiti mednarodno primerljivost dosežene odličnosti v poslovanju,
 - spodbuditi izmenjavo odličnih poslovnih praks med podjetji, ki so že dobile to prestižno nagrado ter tudi med vsemi drugimi, ki si za to še prizadevajo;
 - pridobiti in usposobiti ocenjevalce za ocenjevanje po merilih organizacije EFQM.

EFQM pomaga vzgajati nove generacije poslovođij, tako da jim ponuja priložnosti usposabljanja in razvoja na podlagi učenja iz prakse in izmenjave med podjetji (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, 2011).

EFQM je nastala za doseganje trajnega uspeha ter za usmerjanje tistih, ki ga želijo doseči. To uresničuje s tremi, med seboj močno prepletenimi komponentami (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, 2011, str. 2):

- temeljna načela odličnosti: osnovna načela, ki so temelj doseganja trajnostne odličnosti vsakega podjetja,
- model odličnosti EFQM: okvir, ki podjetjem pomaga prenesti temeljna načela in logiko RADAR v prakso; omogoča menedžerjem razumeti vzročno-posledične povezave med tem, kar njihovo podjetje dela ter rezultati, ki jih dosega,
- logiko RADAR: dinamični ocenjevalni okvir in menedžersko orodje, ki pomaga dosegati zastavljene cilje s tem, da ugotavlja rezultate in tudi odmike od postavljenih ciljev ter konkurence. Ugotavlja razloge (kakšni so pristopi) za odmike, pomaga razvijati, načrtovati, uresničevati ter izboljševati prave pristope za doseg zastavljenih ciljev.

Pravilna uporaba vseh treh komponent pomeni usklajen sistem, ki vodi v nenehno izboljševanje in omogoča organizaciji izvajati zastavljeno strategijo. V nadaljevanju bom te tri komponente podrobneje opisala.

1.3.1 Temeljna načela odličnosti

Temeljna načela odličnosti so temelj pri graditvi trajnostne odličnosti podjetja. Temeljna načela predstavljajo osnovni koncept odličnosti, na katerem je osnovan evropski model odličnosti.

Slika 2: Temelja načela odličnosti



Vir: EFQM, EFQM User Guide, 2010, str. 9.

Slika 2 prikazuje temeljna načela odličnosti, ki so (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, 2011, str. 4-8):

- Doseganje uravnoveženih rezultatov: odlična podjetja uresničujejo svoje poslanstvo in s tem vizijo z načrtovanjem in doseganjem uravnoveženih rezultatov, ki izpolnjujejo kratkoročne in dolgoročne potrebe tistih, ki so vključeni v delovanje podjetja ter jih, kadar je primerno, tudi presegajo.
- Dodajanje vrednosti za kupce: odlična podjetja se zavedajo, da so kupci glavni razlog za njihov obstoj, zato razumejo in predvidevajo njihove potrebe in pričakovanja in si prizadevajo ustvarjati čim večjo vrednost zanje.
- Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto: odlična podjetja imajo poslovodje, ki oblikujejo prihodnost, jo uresničujejo ter dajejo zgled za njene vrednote in etiko.
- Menedžment s procesi: menedžment v odličnih podjetjih poteka po strukturiranih in strateško usklajenih procesih ter odločitvah na podlagi dejstev za ustvarjanje uravnoveženih in trajnih rezultatov.
- Doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi: odlična podjetja cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblaščenja za uravnoveženo doseganje ciljev podjetja in zaposlenih.
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti: odlična podjetja ustvarjajo večjo vrednost in višjo raven poslovanja s stalnim in sistematičnim inoviranjem ter izkoriščanjem ustvarjalnosti vseh povezanih z delovanjem podjetja.
- Ustvarjanje partnerstev: odlična podjetja iščejo, razvijajo in vzdržujejo odnose, ki temeljijo na zaupanju z različnimi partnerji (kupci, dobavitelji, izobraževalnimi ustanovami, nevladnimi organizacijami, družbo) in zagotavljajo vzajemen uspeh.
- Prevezemanje odgovornosti za trajnostno prihodnost: odlična podjetja vgrajujejo v svojo kulturo etični kodeks, jasne vrednote in najvišje standarde svojega ravnanja, vse to pa jim omogoča prizadevati si za gospodarsko, družbeno in ekološko trajnost.

1.3.2 Uporabnost model odličnosti

Model odličnosti je model, ki določa okvir, kako prenesti temeljna načela v prakso. Model zagotavlja podjetju informacije z vseh vidikov poslovanja, s pomočjo katerih lahko izvaja in načrtuje dejavnosti za tekoče in prihodnje poslovne odločitve.

Slika 2 (str. 7) prikazuje model odličnosti EFQM, ki temelji na devetih merilih. Pet od njih je t. i. dejavnikov, štirje pa so rezultati. Dejavniki zajemajo tisto, kar podjetje počne, rezultati pa so tisto, kar pove, kako dobro to počne. Rezultati so posledica dejavnikov, le-te pa izboljšujemo s povratnimi informacijami o rezultatih. Merila, ki jih uporablja model poslovne odličnosti, so (EFQM, 2010, str. 10-20):

- Voditeljstvo: odlična podjetja imajo poslovodje, ki oblikujejo prihodnost, jo uresničujejo ter dajejo zgled za njene vrednote in etiko. So fleksibilni in omogočajo podjetju, da predvideva in reagira na primeren način za zagotavljanje trajnega uspeha.

- Strategija: odlična podjetja implementirajo svoje poslanstvo in vizijo z razvojem strategije, ki je usmerjena na vse vključene v delovanje podjetja. Politike, načrti, cilji in procesi se razvijajo in razširjajo zato, da uresničujejo strategijo.
- Zaposleni: odlična podjetja cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo takšno kulturo, ki omogoča uravnoteženo doseganje ciljev podjetja in zaposlenih. Razvijajo zmožnosti svojih zaposlenih ter spodbujajo poštenje in enakost. Skrbijo za komunikacijo, nagrajevanje in priznanje na način, da motivirajo zaposlene, oblikujejo predanost in jim omogočijo, da uporabijo svoje veščine in znanje v dobrem podjetju.
- Partnerstva in viri: odlična podjetja načrtujejo in upravljajo zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire z namenom podpore strategiji in politikam ter učinkoviti izvedbi procesov, s tem zagotavljajo, da podjetje učinkovito obvladuje svoj vpliv na družbo in okolje.
- Procesi, proizvodi in storitve: odlična podjetja ustvarjajo, obvladujejo ter izboljšujejo procese, proizvode in storitve z namenom, da bi povečale vrednost za kupce in ostale interesne skupine.
- Rezultati v zvezi s kupci: odlična podjetja razvijajo in določijo niz kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politik, ki temelji na potrebah in pričakovanih kupcev.
- Rezultati v zvezi z zaposlenimi: odlična podjetja razvijajo in določijo niz kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politik, ki temelji na potrebah in pričakovanih zaposlenih.
- Rezultati v zvezi z družbo: odlična podjetja razvijajo in določijo niz kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politik, ki temelji na potrebah in pričakovanih zunanjih povezanih z družbo.
- Ključni rezultati: odlična podjetja razvijajo in določijo niz ključnih finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje poslovne politike, ki temelji na potrebah in pričakovanih ključnih povezanih z delovanjem.

Puščice poudarjajo dinamično naravnost modela. Kažejo, da učenje, ustvarjalnost in inovacije pomagajo izboljšati dejavnike, to pa vodi k izboljšanim rezultatom.

Slika 3 prikazuje uporabo modela odličnosti EFQM in glavna vprašanja, ki si jih odlične organizacije postavljajo.

In sicer si pri obravnavi rezultatov zastavljajo vprašanja, kot so: Ali sploh merimo prave stvari? So naši rezultati posledica naključnih dogodkov ali opozarjajo na trende? Smo spregledali pravočasna opozorila? Kakšni smo v primerjavi z drugimi? Prav tako pa si poslovodstvo na strani vodenja nenehno zastavlja vprašanja: Ali delamo prave stvari? Jih delamo dosledno? Ali svoje delo sistematično merimo, se učimo in nenehno izboljšujemo?

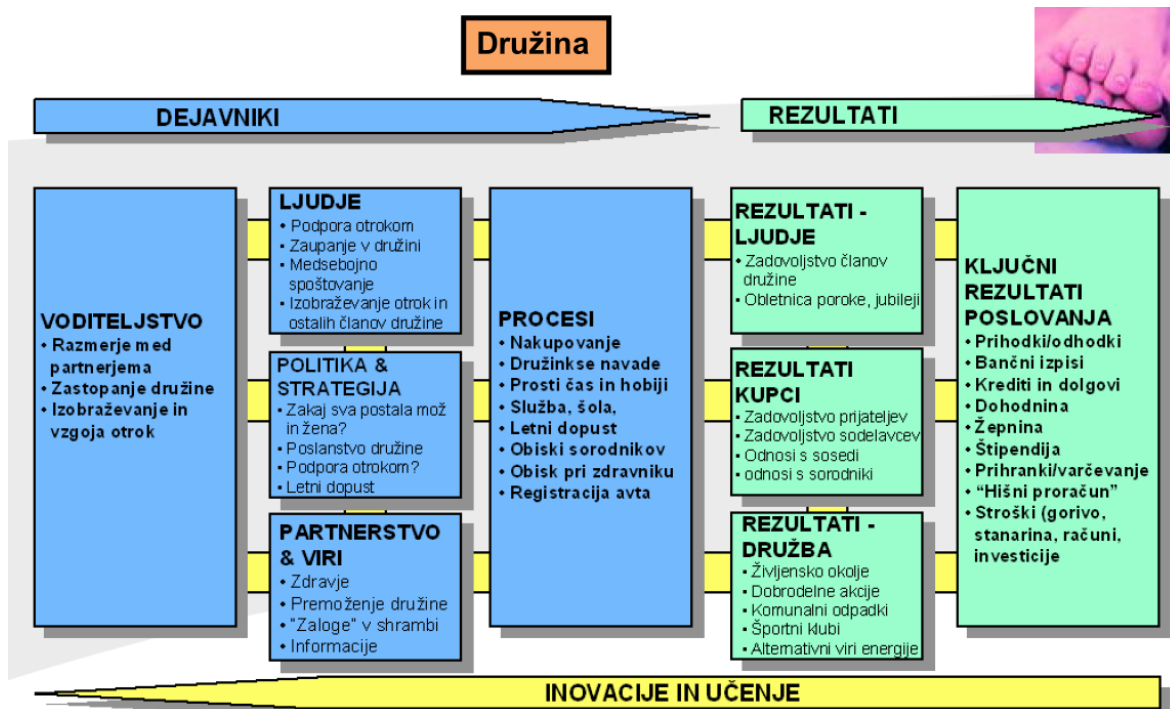
Slika 3: Kaj omogoča uspeh?



Vir: MRR, EFQM model odličnosti, 2011, str. 19.

Kot prikazuje slika 4, je model poslovne odličnosti uporaben tudi v vsakodnevnem življenju.

Slika 4: Praktičen pogled na model poslovne odličnosti EFQM



Vir: M. Grebenc, EFQM model tudi kot orodje kontrolerjem, 2011, str. 15.

1.3.3 Logika RADAR

Logika radar je sestavljena iz petih elementov (Slika 5) in sicer prvi element so rezultati. Rezultati so tisto, kar podjetje dosega. V odličnih podjetjih se izkazuje pozitivno gibanje in stalno izboljševanje rezultatov, ki so primerjani z zastavljenimi cilji in jih tudi dosežajo ali celo presegajo, so tudi primerjani s primerljivimi podjetji ali konkurenco. Drugi element so pristopi, to je tisto, s čimer podjetje namerava doseči zastavljene cilje. V odličnih podjetjih so pristopi in razlogi zanje jasno definirani in popolnoma podpirajo načrtano strategijo. Tretji element je udeležanje in širjenje pristopov, v odličnih podjetjih se pristopi sistematično izvajajo. Četrty in peti element sta ocenjevanje in pregledovanje, kako dobro podjetje pristop in razširjanje le-tega izvaja. V odličnih podjetjih se merjenje pristopov in razširjanja redno in sistematično izvaja, meritve se analizirajo, na podlagi tega se izvaja poučevanje v smeri izboljševanja.

Logika RADAR je dinamičen ocenjevalni okvir in močno vodstveno orodje, ki omogoča strukturiran način ocenjevanja delovanja podjetja.

Slika 5: Logika RADAR

R ADAR	R ESULTS	rezultati
R ADAR	A PPROACH	pristop
R ADAR	D EPLOYMENT	udeležanje in širjenje
R ADAR	A SSessment	ocenjevanje
R ADAR	R EVUE	pregled

Vir: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad Republike Slovenije za meroslovje, Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, Državna nagrada za kakovost, 2006, str. 9.

Logika RADAR določa (Slika 6), da mora vodstvo podjetja (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, 2011, str. 22-23):

- V svoji strategiji opredeliti, katere rezultate želi doseči. Opredeljeni rezultati morajo biti pristojni, celoviti ter ustrezno razčlenjeni, da bodo imeli pravo uporabno vrednost. Prikazati morajo gibanje, primerjavo z opredeljenim ciljem, konkurenco, panogo, dejavnost, da bi lahko ugotovili resnično stanje v podjetju.
- Načrtovati in razvijati povezano množico celovitih pristopov, da bi dosegla želene rezultate (strategijo) v sedanjosti in prihodnosti.
- Sistematično udeležati in razširjati pristope, da bi zagotovili izvedbo.
- Ocenjevati in izboljševati pristope na podlagi spremljanja, analiziranja doseženih rezultatov in na podlagi učenja, ustvarjalnosti in inoviranja.

Slika 6: RADAR – ocenjevalni okvir



Vir: MRR, EFQM model odličnosti, 2011, str. 32.

2 KONTROLING

Vedno znova spreminjajoče se razmere poslovanja so prispevale k razvoju kontrolinga. Podjetja, ki ohranjajo konkurenčne prednosti ter jih pri svojih poslovnih odločitvah vodi načelo trajnostnega uspeha in razvoja, so podjetja, ki poznajo krize (interno, lokalno, globalno), vendar imajo to prednost, da imajo razvit instrument – kontroling za zgodnje odkrivanje krize, ki vodi k lažjemu in hitrejšemu reševanju in izhodu iz krize na njihov lastni način.

Po mnenju Bedenika (1995, str. 34) so ključni dejavniki uspeha:

- hitrost odločanja in izvajanja
- sposobnost prilagajanja in razmišljanja o prihodnosti
- sposobnost odzivanja
- zmanjšanje in obvladovanje zapletenosti (Bedenik, 1995, str. 34).

To pa so tudi glavne usmeritve kontrolinga kot orodja za uspešno posloводство podjetja. Kontroler namreč posreduje informacije, ki so logično, razumljivo in prepričljivo povezane, tako da imajo kar največjo vrednost za odločanje posloводства. Kontroling obstaja v podjetjih kjer kontroler ter poslovodja sodelujeta (International Group of Controlling, 2012).

2.1 Razvoj kontrolinga

Naloge kontrolinga v današnjem pomenu besede izhajajo iz razvoja industrije v Združenih državah Amerike v drugi polovici 19. stoletja. To je bil čas razvoja železniškega prometa v

Združenih državah Amerike. Prvo delovno mesto »comptrollerja«³ je bilo uvedeno leta 1880 v železniškem podjetju Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System, da bi reševalo ekonomske in finančne naloge. Prvo industrijsko podjetje, ki je uvedlo delovno mesto kontrolerja, je bilo General Electric Company leta 1892 (Hočevnar, 1995, str. 42).

Podjetja so začela uvajati delovno mesto kontrolerja šele po letu 1920. Za takratne gospodarske razmere je bilo značilno veliko poslovno tveganje in visoka inflacija, kar je podjetja prisililo k iskanju ekonomskih strokovnjakov, ki bi vodstvu pomagali usmerjati in uravnavati poslovanje. Nastala je potreba po podjetniškem načrtovanju ter po strokovnjakih, ki bi čim bolj zanesljivo napovedovali prihodnost podjetij. Hkrati pa se je pojavila potreba po presojanju doseganja postavljenih ciljev, torej po nadziranju v ekonomskem smislu (Hočevnar, 1995, str. 41, 42).

Leta 1931 je bilo ustanovljeno združenje Controller's Institute of America, ki se je leta 1962 preimenovalo v Financial Executives Institute. Člani so prihajali iz Združenih držav Amerike in Kanade. Institucionalni razvoj se je nadaljeval z ustanovitvijo raziskovalne enote Controllershship Foundation, ki je bila ustanovljena leta 1944 in se je leta 1962 preimenovala v Financial Executives Research Foundation. Leta 2000 je Financial Executives Institute začel sprejemati člane tudi iz ostalih delov sveta, hkrati pa se je preimenoval v Financial Executives International, leta 2011 je štel že okoli 15000 članov v Združenih državah Amerike in v Kanadi (Hočevnar, 1995, str. 42).

Na razvoj modela kontrolinga v Združenih državah Amerike sta zelo vplivala tudi:

- Inštitut poslovnih računovodij (Institute of Management Accountants, v nadaljevanju IMA) ter pod njegovim okriljem ustanovljen Odbor za prakso poslovnega računovodstva (Management Accounting Practises Committee). Inštitut poslovnih računovodij deluje tudi v Evropi, zlasti Nemčiji.
- Chartered Institute of Management Accountants, katerega moto je: »Helping people and businesses (in the public and privat sectors) and to succeed.« (Our mission, behaviours and strategy, 2012), kar pomeni, da je njegovo poslanstvo razvoj, usposabljanje in izobraževanje ljudi za posel.

Na spletni strani organizacije IMA je objavljeno njihovo poslanstvo, ki je zagotoviti forum za raziskave, poslovne prakse, razvoj, izobraževanje, izmenjave znanja in predstavljanje etično najvišjih in najboljših poslovnih praks v poslovnem računovodstvu ter financah. Organizacija je bila ustanovljena leta 1919 kot Nacionalno združenje stroškovnih računovodij (National Association of Cost accountants) za spodbujanje znanja in strokovnosti med stroškovnimi računovodji in za spodbujanje širšega razumevanja vloge stroškovnega računovodstva na področju upravljanja. Nacionalno združenje stroškovnih

³Comptroller: v Angliji leta 1292 uveljavljen izraz comptroller za zapisovalca prejemov in izdaj blaga ali denarja. Izhaja iz francoske besede compteur – računati.

računovodij se je kasneje preimenovalo v Nacionalno združenje računovodij (National Association Accountants). Leta 1991 je organizacija ponovno spremenila ime in se preimenovala v Inštitutu poslovnih računovodij.

Vzporedno z ameriškim razvojem so se tudi računovodski strokovnjaki iz Evrope povezali in ustanovili Mednarodno zvezo računovodskih strokovnjakov (International Federation of Accountants, v nadaljevanju IFAC). Zvezo je ustanovilo leta 1977 v Münchnu 63 članov iz 51 držav, po podatkih iz novembra 2011 je imela zveza 167 članov iz 127 držav.

Poslanstvo IFAC je, da v skladu z javnim interesom utrjuje računovodski poklic v svetu in z uvajanjem in spodbujanjem zavezanosti poklicni etiki in poklicnim standardom visoke kakovosti, zbliževanjem in poenotenjem različnih nacionalnih standardov ter približevanjem skupnim mednarodnim standardom in odkritim obravnavanjem vsebin javnega pomena, pri čemer je strokovno znanje tega poklica najpomembnejše, prispeva k razvoju močnih mednarodnih gospodarstev (IFAC, 2008).

V Evropi, še posebno v Zvezni republiki Nemčiji, se je kontroling začel uveljavljati šele v drugi polovici petdesetih let 20. stoletja. Pri združitvi nemške jeklarske družbe Hoesch iz Dortmunda in nizozemske jeklarske družbe Hoogevens v koncern Estel N. V., se je na predlog ameriške svetovalne družbe uvedlo funkcijo controllership in kontrolerja, ki je opravljal vlogo koordinatorja na področjih predelave jekla, diverzifikacije in prodaje. Ime kontroler so v tej novi organizacijski strukturi dobili tudi ekonomisti v upravi (Novak, 1999, str. 554).

Nemški avtor Zybon ugotavlja vzroke kasnejšega uvajanja kontrolinga v evropska podjetja (Hočevár, 1995, str. 42):

- za dvajseta leta je značilna večja gospodarska svoboda v Združenih državah Amerike kot pa v Evropi, kjer so načrtovanje in nadzorovanje izvajali izključno na ravni podjetja;
- svetovna gospodarska kriza je imela hitrejši in močnejši vpliv v Združenih državah Amerike kot pa v Evropi in tako tudi večjo potrebo po načrtovanju in kontroliranju;
- v Združenih državah Amerike so znanost in podjetja hitreje spoznala pomembnost računovodstva za upravljanje podjetij.

Nemška podjetja so začela sprejemati koncept kontrolinga od konca šestdesetih let naprej, sprva pod vplivom ameriških družb, ki so v svoja podjetja na nemških tleh prenesla koncept kontrolinga (Hočevár, 1995, str. 42).

Kontroling kot institucija se je v Nemčiji uvajal postopoma. Leta 1970 je Albrecht Deyhle ustanovil Akademijo za kontrolerje (Controleer Academie) (Novak, 1999, str. 554).

Leta 1975 je bilo v Nemčiji na pobudo absolventov Controller Akademie ustanovljeno Združenje kontrolerjev (Internationaler Controller Verein, v nadaljevanju ICV). Glavni

namen ustanovitve ICV, kot je objavljeno na njihovi spletni strani, je izmenjavanje izkušenj med kontrolerji in tistimi, ki jih to področje zanima, prenašanje dobre prakse in širjenja filozofije kontrolinga ter izobraževanje, katerega glavni vir so vprašanja, ki se nanašajo na pravilnost postopkov in metodologij v poslovanju. Nacionalno združenje je počasi preraslo v mednarodno, ki ima danes že več kot 6000 članov, pretežno v nemško govorečih deželah. Deluje v okviru delovnih skupin v različnih državah. Največ članov in zato tudi največ delovnih skupin je v Nemčiji, Avstriji in Švici, pa tudi na Poljskem in v mnogih drugih evropskih državah.

Leta 1995 je bila ustanovljena Mednarodna skupina za kontroling (International Group of Controlling, v nadaljevanju IGC), katerega član je tudi Internationaler Controller Verein. IGC je mednarodno združenje ustanov, ki se ukvarjajo z izobraževanjem in razvojem na področju kontrolinga. IGC skrbi za razvoj koncepta kontrolinga, njegove terminologije in kvaliteto izobraževalnih programov za kontroling.

Glavni namen tega združenja je razširjati skupni pomen in pomembnost izobraževanja in znanja v kontrolingu in računovodstvu. Članom Mednarodne skupine za kontroling služi tudi kot osnova za usklajevanje in razvoj enakega razumevanja konceptov kontrolinga ter uporabe enake terminologije. Leta 2002 je Mednarodna skupina za kontroling izdala Slovar za kontrolerje, ki je postal mednarodni referenčni vodnik, standard za poenoteno poimenovanje kontroling vsebin. Kot osnova za poenoteno razumevanje kontrolinga je bila leta 1996 pripravljena izjava o poslanstvu kontrolerja kot vsebinski viziji kontrolinga. Izjava je bila leta 2002 posodobljena.

Na spletni strani IGC je objavljena izjava o poslanstvu kontrolerja tudi v slovenskem jeziku in se glasi:

»Kontrolerji oblikujejo in spremljajo procese posloводства pri opredeljevanju ciljev, načrtovanju in vodenju ter s tem prevzemajo soodgovornost za doseganje ciljev. To pomeni, da:

- kontrolerji skrbijo za preglednost strategije, poslovnega izida, financ in procesov ter s tem prispevajo k večji gospodarnosti,
- kontrolerji celovito usklajujejo delne cilje in načrte ter organizirajo v podjetju celovito in v prihodnost usmerjeno poročanje,
- kontrolerji moderirajo in oblikujejo procese vodenja, tako da lahko vsak odločevalec ukrepa ciljno usmerjeno,
- kontrolerji izvajajo »servis« za oskrbo s poslovno ekonomskimi podatki in informacijami,
- kontrolerji oblikujejo in vzdržujejo sistem kontrolinga«.

Tudi drugje po Evropi se je kontroling pojavil v drugi polovici 70. let kot posledica velike naftne krize, kjer so se podjetja soočila s potrebo po koreniti racionalizaciji poslovanja – znižanjem stroškov, rastočo konkurenco in hitrim razvojem novih tehnologij. Takšne razmere so zahtevale večjo notranjo disciplino, natančnejšo opredelitev ciljev in nalog

podjetja, kar pa je vodilo v razvoj evropskega kontrolinga s težiščem na notranji ekonomiji in notranjem računovodstvu (Novak, 1999, str. 554).

Nosilci razvoja kontrolinga so bila in so še vedno podjetja, katerih posloводства stremijo za doseganjem trajnostnega uspeha in razvoja. Roberto Biloslavo, pobudnik študijskega programa Upravljanje trajnostnega razvoja na koprski fakulteti za management trdi, da: »Trajnostni razvoj pomeni učinkovito izrabo razpoložljivih virov in dobrin, torej spodbuja večjo učinkovitost organizacij in s tem znižuje stroške poslovanja. Zahteva iskanje, sooblikovanje in uvajanje novih ustvarjalnih rešitev na področju tehnologije, organiziranosti, vodenja ljudi, ravnanja z naravnimi viri, prostorom in zdravjem. Posredno lahko trajnostna naravnost povečuje pozitivno diferenciacijo organizacije ter izboljšuje podobo podjetja in njegovih blagovnih znamk v javnosti.« (Turk, 2011).

Spreminjajoče se gospodarske razmere in ekonomski pogoji delovanja so skozi čas izoblikovali vsebino in obliko kontrolinga. Na pojmovanje vsebine in oblike kontrolinga v podjetju so vplivale predvsem naloge, ki so se postopno spreminjale vse od prvih pojavov (operativno načrtovanje in spremljanje) do danes (strateško krmiljenje in uravnavanje poslovanja) (Capuder, 1997, str. 2–7). Zaradi izrednih sprememb v poslovnem okolju so se zelo spremenili pristopi kontrolinga v zvezi s stroškovno kalkulacijo produktov, kontrolnim sistemom, alokacijo stroškov, upravljanjem zalog, strukturo stroškov, načrtovanjem, merjenjem procesov in še mnogimi drugimi do sedaj veljavnimi praksami zajemanja, spremljanja, analiziranja in poročanja o učinkovitosti procesov v podjetju. V naslednjem poglavju prikazujem razvojne faze kontrolinga, kot posledico gospodarskega razvoja.

2.2 Razvojne faze kontrolinga

Zahteve in opredelitve razvoja, učinkovitosti in uspešnosti podjetij so se skozi zgodovino razvijale odvisno od problematike nekega obdobja (npr. krize) in okoliščin poslovanja (npr. razvoj tehnologij, globalizacija).

Glede na potrebe podjetij ter razvoj posameznih trgov in konkurence je imel kontroling naslednje razvojne faze (Bedenik, 1995, str. 29–49):

- Stopnja zapisovalca (registratorja), spremljanje in analiziranje preteklih dogodkov. To je obdobje petdesetih in šestdesetih let prejšnjega stoletja, za katero je značilno razmeroma stabilno okolje, konkurenca je bila šibka, produkte je bilo lahko prodati in ni bilo nikakršnega pritiska in potrebe po inovacijah. Posloводство je bilo predvsem usmerjeno v interne procese. Dokaj zanesljivo je bilo predvidevati prihodnje okolje, na voljo so bile zanesljive informacije o okolju, povpraševanje je bilo večje od ponudbe. To je pomenilo, da je bilo mogoče zelo natančno načrtovati in predvidevati. Za prvo obdobje po drugi svetovni vojni – petdeseta in šestdeseta leta – je bila značilna

masovna proizvodnja in relativno enostavni proizvodni procesi. Nastale so velike korporacije, ki so izkoriščale takratne iznajdbe in inovacije, kar je privedlo do množične potrošnje trajnih dobrin, kot so avtomobili, gospodinjski aparati, stanovanja in stanovanjske opreme. Te velike korporacije so razširile prodajo trajnih dobrin po vsem svetu in prenos tehnologije za proizvodnjo teh proizvodov v številne države sveta. V tem obdobju je uspeh podjetja temeljil predvsem na zadovoljevanju rastočih potreb trga. V podjetjih so uporabljali preproste načine obračunavanja stroškov in obračunavanja poslovnih učinkov, kar je zadoščalo poslovodstvu za pregled nad poslovanjem in usmerjanjem poslovanja.

V teh razmerah je imel kontroling funkcijo dokumentiranja. Temeljni instrumenti, ki jih je pri tem uporabljal, so bile balance in kalkulacije.

- Stopnja usmerjevalca (navigatorja). To je bilo v obdobju od sedemdesetih do osemdesetih let prejšnjega stoletja, v katerem je svet doživel preobrat zaradi naftne krize in gospodarske recesije. To je bilo obdobje velikih tehnoloških sprememb ter povečane konkurence. Za sedemdeseta leta 20. stoletja sta bili značilni povečana ponudba in zasičenost tržišča, zato so se podjetja morala usmeriti navzven, k obvladovanju konkurence v panogi in k tekmovalnemu boju za doseganje čim večjih tržnih deležev. Podjetja iščejo nove poti do kupcev, pasivno poslovno strategijo so podjetja prisiljena spreminjati v aktivno in inovativno delovanje in prilagajanje. Vplivati poskušajo na okolje, in sicer na želje, okus in potrebe porabnikov in na tekmece, razvijajo se nove tehnike proizvodnje, kot so robotika in računalniško podprta proizvodnja. Okoliščine poslovanja postajajo vedno bolj nestanovitne, informacije so vedno bolj nezanesljive in jih je treba vedno pogostejše sprejemati s tveganji, vendar je na drugi strani stopnje razvoja proizvodov še zelo nizke.

V takih okoliščinah je bilo predvidevanje prodaje dokaj nezanesljivo, zato posledično tudi načrtovanje poslovanja, kar je zahtevalo od podjetij večjo gibčnost pri načrtovanju. Razmere so narekovale, da se je vloga poslovodstva spremenila in je pridobilo večjo svobodo pri sprejemanju odločitev, kar pa je posledično vplivalo, da so za svoje delovanje potrebovali prave in pravočasne informacije. Napredek v računalništvu, razvoj osebnih računalnikov, je spremenil naravo, količino in razpoložljivost poslovodno-računovodskih informacij, kar pa je tudi nadalje vplivalo na razvoj delovanja poslovodnega računovodstva.

Kontroler je v teh razmerah deloval kot usmerjevalec. Uporabljal je instrumente, kot so predračun ter kontrola uresničevanja le-tega ter kontrola poročanja. Z uporabo instrumentov ter kratkoročnim obračunom stroškov in učinkov, prispevkom za kritje stalnih stroškov, izračunom točke pokritja, primerjanjem ter kazalniki je zagotavljal poslovodstvu informacije, s katerimi je olajšal vodenje podjetja.

- Stopnja prenovitelja (inovatorja). Ta razvojna stopnja kontrolinga je značilna za sodobno poslovno okolje, za katero so značilne nenehne spremembe, kar povzroča, da so informacije zelo negotove ter tvegane. To je obdobje nenehnega napredka v proizvodnih in informacijskih tehnologijah ter je obdobje visoke ravni konkurence. V takih razmerah mora podjetje nenehno spreminjati proizvode in proizvodni program, pristope do kupcev, dobaviteljev, razvijati nove poslovne modele, uvajati nove inovativne, učinkovitejše poslovne procese. Ugotavljanje potrošniških navad in obnašanja kupcev postane center zanimanja, saj le poznavanje potreb potrošnika vodi do konkurenčne prednosti ter povečanega in uspešnega poslovanja. Po besedah Jacka Welcha, prenovitelja korporacije General Electric, je konec podjetja na vidiku, če je stopnja spreminjanja znotraj podjetja nižja, kot je stopnja spreminjanja okolja (Dubrovski, 2011, str. 5). Napredni proizvodni in tehnološki procesi so trajna konkurenčna prednost, saj sodobne tehnologije omogočajo enostavno kopiranje proizvodov, ne pa tudi tehnologij (Parcy Barnevik, 1991*). Podjetja se zavejo, da brez visoko motiviranih, odgovornih in kompetentnih zaposlenih – sodelavcev, ni mogoče uresničevati strategije trajnostnega razvoja.

Informacije, ki zagotavljajo poznavanje konkurence in trga postanejo vitalnega pomena. Naloga kontrolinga v tej razvojni fazi postane razvijanje novih modelov, postopkov in metod, kot so procesni ter ciljni stroški, »lean« proizvodnja in upravljanje, strateška kontrola, razvoj zgodnjega opozarjanja, razvoj strateškega radarja, strateške, ekološke in socialne bilance, s katerimi skuša pospešiti in olajšati posloводство. Zato se od kontrolerjev zahteva obvladovanje novih znanj, disciplin in sposobnosti, kot jih imajo industrijski inženirji, operativni menedžerji, ekonomisti in sistemski analitiki (The Professional Accountants in Business, 2009, str. 8)

2.3 Sodobni kontroling

Baza kontrolinga je stroškovno računovodstvo, iz katerega črpa informacije za postavljanje ter doseganje ciljev. Izboljšave tradicionalnega stroškovnega sistema se začnejo v petdesetih in šestdesetih letih dvajsetega stoletja. Nove metode kalkulacij in razporejanj stroškov na stroškovne nosilce, nove metode in pristopi, uporabljeni v poslovodnem računovodstvu so nujni, da se poslovodstvu zagotovi pravočasne, kakovostne (po obsegu in kakovosti) ter pravilne informacije za poslovno odločanje.

Večina v 20. stoletju uporabljenih metod kalkulacij ter postopkov v poslovodnem računovodstvu je bilo razvitih v obdobju med leti 1880 in 1925. Za to obdobje je bila značilna ročna obdelava. Stroškovne kalkulacije produkta so bile osnova za izračun profitabilnosti produktov in s tem tudi podlaga za prihodnje strateško odločanje.

*Parcy Barnevik, predsednik korporacije ABB v letih od 1988 do 2002.

Po letu 1925 in po množični industrializaciji se razvije nov koncept, in sicer vrednotenje zalog, ki upošteva poleg direktnih stroškov, povezanih s proizvodnjo produktov, tudi stroške proizvodnje. Stroškovno računovodstvo je stroške proizvodnje zbiralo in ocenilo povprečni strošek proizvodnje. Standardno obravnavanje stroškov je bilo razvito, da je pokrilo zahteve masovne proizvodnje. Za masovno proizvodnjo so značilna visoka vlaganja v naprave in stroje in s tem visoki fiksni stroški ter na drugi strani proizvodnja velikih količin enotne proizvodnje. V takih razmerah ekonomije obsega se fiksni stroški razporejajo v povprečju na enoto proizvodnje. Tako dobljeni ocenjeni standardni stroški na enoto proizvoda se nato primerjajo z dejanskimi stroški na enoto proizvoda. Vendar je zaradi obstoječe tehnologije ugotavljanje odklonov ter izvajanje kontrole potekalo na zbirnem nivoju in ne na nivoju izdelka in običajno tedne po dejansko nastalih odklonih v proizvodnji, zato je bilo nemogoče ugotavljati vzročno posledične povezave, kar pa je za potrebe vitke proizvodnje in procesov praktično neuporabno, saj poslovodstvo ni pridobilo potrebnih informacij za ukrepanje – izboljševanje v procesih. Bistvo vitkega okolja je namreč ugotavljanje prispevka posameznega nosilca oz. profitne enote k uspešnosti podjetja (Anthony, Dearden & Bedford, 1989) ter preprečevanje nastajanja odklonov na mestu samem in ne, da popravlja in odpravlja rezultate odklonov po nastanku. Zato je za vitko okolje nujno, da so postopkovne ter vizualne operative kontrole nadomestile poslovodne in finančne kontrole. Vitka proizvodnja poteka v delovnih celicah, kjer potekajo tudi vizualne in meritvene kontrole za nadzor nad postopkom dela (Manjuth & Bargerstock, 2011, str. 48).

Računovodstvo se je pod vplivom sistema standardnega razporejanja stroškov razvilo do te mere, da je bilo sposobno zagotoviti beleženje transakcij in s tem spremljati proizvodni proces na vseh nivojih proizvodnje. To je v razmerah ozkega proizvodnega programa dokaj enostavno, s širjenjem proizvodnega programa ter z uvajanjem koncepta vitke proizvodnje, pa je takšno spremljanje in razporejanje stroškov postalo potratno in okorno. V takih razmerah uporaba sistema standardnega razporejanja stroškov lahko povzroči veliko število različnih poročil, ki jih je težko analizirati ter ne zagotavljajo zadosti natančnih, ustreznih informacij za izvajanje kontrole (Manjuth & Bargerstock, 2011, str. 48).

Uresničevanje koncepta vitke proizvodnje je povzročil razvoj računovodstva v vitko računovodstvo, ki je z novimi tehnikami ugotavljanja učinkovitosti procesov prišlo do (Manjuth & Bargerstock, 2011, str. 48):

- podatkov na mestu nastanka,
- natančnih podatkov o procesih,
- podatkov, ki so na razpolago v realnem času (dnevno ali celo v urah),
- podatkov, omogočajo akcijsko usmerjeno delovanje odpravo napak.

IMA je definirala pet glavnih sprememb (Institut of Management Accountants, 2006, str. 7), ki se morajo zgoditi v poslovodnem računovodstvu, če se želi spremeniti iz tradicionalnega, standardno orientiranega računovodstva v vitko računovodstvo. Za

tradicionalno računovodstvo je, po navedbah IMA, značilno, da ne odraža nenehnih izboljšav, ki so cilj koncepta vitke organizacije. Zato z namenom, da bi zagotovili bolj uravnotežen in dinamičen pogled na dejavnosti v podjetju dopolnjujejo svoje tradicionalne računovodske sisteme z različnimi nadzornimi ploščami in sistemi uravnoteženih kazalnikov. Značilnosti vitkega računovodstva, ki uspešno podpira vitke procese in uresničuje koncept vitkega podjetja, so po navedbah IMA v obrazložitvi poslanstva poslovnega računovodstva:

- vitko in preprosto poslovno računovodstvo uporablja vitke metode v računovodskih procesih in odpravlja nepotrebne (brez dodane vrednosti) transakcije v postopkih, poročanju in računovodskih metodah,
- računovodski proces, ki podpira koncept vitke organizacije, je osredotočen na merjenje in razumevanje ustvarjanja vrednosti za kupca po celotnem toku ustvarjanja vrednosti in ne na posameznem proizvodu oz. storitvi,
- jasno in pravočasno sporočanje informacij z lahko razumljivimi poročili, ki so na razpolago pogosto in ne omejena na mesečni cikel poročanja,
- v proces načrtovanja v vitkem podjetju morajo biti vključeni ljudje, ki so odgovorni za doseganje rezultatov in so aktivno vključeni v določanje ciljev. Proces se začne s strateškim načrtom in nato odvija na nižje ravni do vodij poslovnih enot in posameznih delovnih celic – timov po posameznih procesih ustvarjanja vrednosti,
- krepiti notranjo računovodsko kontrolo, kadar načrt napoveduje zmanjšanje procesnih kontrol. Pomembno je, da računovodska kontrola ni odpravljena prezgodaj, ampak samo v primeru, ko dejavnosti oz. procesi sami pokažejo dovolj procesne kontrole. Pri definiranju posameznega procesa je nujno identificirati tveganja v posameznem procesu ter posledično kontrolo tveganj ter sprememb v procesu za zmanjšanje teh tveganj.

Trendi, ki močno vplivajo na razvoj metod poslovnega računovodstva, so:

- Implementacija just-in-time proizvodnje (JIT) – koncept poslovanja brez zalog. V svoji najosnovnejši obliki JIT koncept zahteva natančno količino proizvodov ob točno določenem času glede na povpraševanje kupca oz. glede na trenutne tržne razmere. JIT koncept je postopek za zniževanje stroškov, ki so ga razvili v šestdesetih letih prejšnjega stoletja na Japonskem. Material, polizdelki in končni izdelki morajo biti narejeni oziroma dostavljeni just in time, torej ravno ob pravem času – ko jih potrebujemo. Da JIT koncept deluje, morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji – stabilna proizvodnja, prilagodljiva delovna sila, visoka kakovost, dobra vzdržljivost strojev, zanesljivi dobavitelji, hitra menjava orodij na strojih, ob tem pa je treba poskrbeti tudi za kontinuirano vzdrževanje drugih elementov poslovanja. Pri tem konceptu je treba upoštevati, da proizvodnja ene enote več ali manj, kot je nujno, zvišuje stroške poslovanja, če pa so izpolnjeni vsi pogoji za JIT proizvodnjo, pa to pomeni upravljanje z manjšim obsegom zalog, povečanje kakovosti proizvodov in učinkoviteje organiziranimi proizvodnimi in drugimi procesi (proces v zvezi s kadri, nabavo, nabavo in vzdrževanjem opreme ...). Rezultati uspešne implementacije JIT

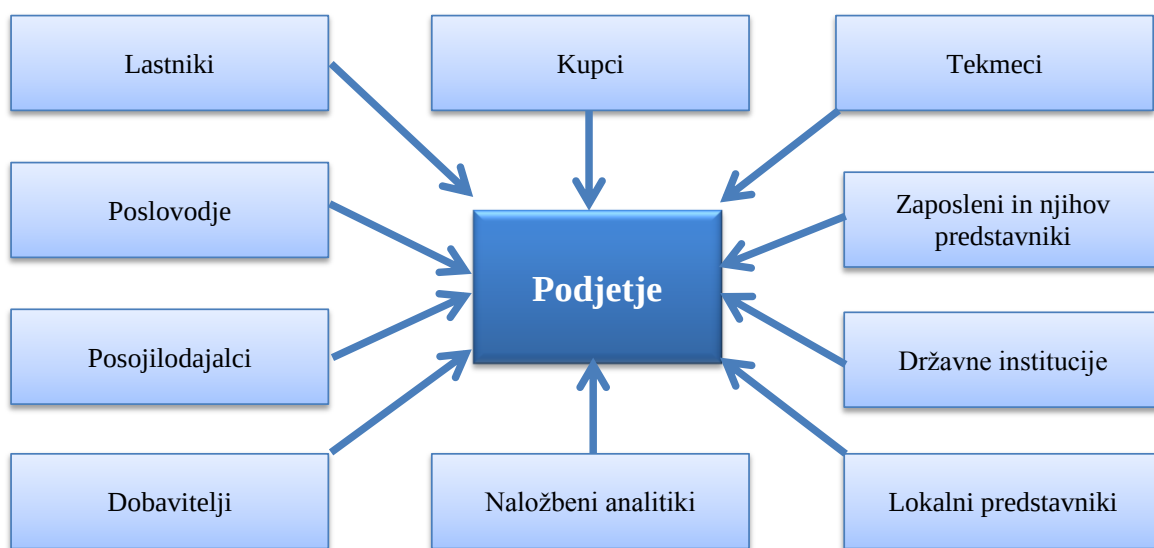
proizvodnje so, zaradi znižanja nivoja zalog in povečane kakovosti, nižji stroški proizvodnje ter prosta denarna sredstva, ki je mogoče investirati v bolj produktivnejše namene, ki povečujejo učinkovitost in kakovost poslovanja.

- Zahteve po celovitem obvladovanju kakovosti (total quality management). Koncept vodenja total quality managementa je koncept, ki je osredotočen na zahteve in potrebe kupca in vključuje vse zaposlene v trajnostnem procesu izboljševanja v vseh vidikih poslovanja podjetja. To je skladnost z zahtevami kupca, ki se jo ugotavlja s stalnim merjenjem stroškov ne uresničevanja zahtev kupcev. Obvladovanje kakovosti je najvišje, ko so ti stroški najnižji, to pa je takrat, ko stvari naredimo dobro že prvič (Crosby, 1990, str. 16). Koncept TQM uporablja strategijo, podatke in učinkovito komunikacijo za integracijo principov kakovosti v kulturo in vse dejavnosti podjetja. Ena od definicij koncepta TQM je tudi, da je to zbir konceptov, ki jih uporablja poslovodstvo, da vzpostavi v organizaciji tako kulturo, kjer se vse spremembe, izboljšave izvedejo korektno in kjer vladajo odlično odnosi med zaposlenimi, kupci in dobavitelji.
- Razvoj produktne diverzifikacije in kompleksnosti proizvodov, krajšanje življenjskega cikla proizvodov. To zahteva zelo raznolike in prilagodljive vire (človeške, materialne, tehnološke). Samo pravočasna in kakovostna informacija bo omogočila menedžerjem hitro in odločno prilagajanje spremembam na trgu.
- Uvajanje računalniško integrirane proizvodnje (CIM *computer integrated manufacturing*). Celovita integracija obsega podatke (elektronska integracija), opremo (fizična integracija) in upravljanje (organizacijska integracija). Uvajanje računalniško integrirane proizvodnje je posledica zahtev JIT proizvodnje po kakovostnejših produktih ter krajšem odzivnem času. Hkrati pa ustrezna računalniška podpora v podjetju omogoča spremljanje stroškov izdelkov na vseh proizvodnih stopnjah z zbiranjem informacij tako iz proizvodnje kot iz drugih oddelkov (trženje, nabava, prodaja, računovodstvo).
- Napredek v informacijski tehnologiji. Dva dosežka sta pomembna za napredek v informacijski tehnologiji. Eden je povezan z računalniško integriranim proizvodnim sistemom, ki omogoča tako rekoč v realnem času spremljanje procesa proizvodnje, porabo materiala, spremljanje izmeta, stroškov proizvodnje in ki mora biti zaokrožen s prodajno-marketingovimi ter računovodskimi podatki v celovit sistem, ki omogoča menedžerjem pridobivanje pravočasnih, kakovostnih informacij za poslovno odločanje. Drugi pa z razvojem in razpoložljivostjo osebnih računalnikov ter raznovrstne programske opreme, ki menedžerjem omogoča, da oblikujejo poročila ter analizirajo podatke na način, ki njim najbolj ustreza. Poleg računalniško podprtih tehnik (CAD, CAM, CAC) so za visoko računalniško podprto proizvodnjo nujne tudi nekatere naprave, oprema in znanja (CNC - *Computer numerical controlled machine tools*, DNC - *Direct numerical control machine tools*, PLC - *Programmable logic controllers*), robotika, računalniki, računalniška oprema, kontroling, mreže povezav ter omrežja in še razna druga oprema, naprave ter sposobnosti za spremljanje procesov.

- Rast storitvenega sektorja, kot so finančne, svetovalne storitve, turizem, komunikacija, transport, razne storitve za izkoriščanje prostega časa itd., ki zahtevajo popolnoma drugačen pristop, kot ga zahteva proizvodnja.
- Razvoj novih vej industrije, zasnovanih na znanosti, kot so: genetski inženiring in biotehnologija.
- Rast elektronskega poslovanja in trgovanja (gospodinjstva ter podjetja).
- Rast inovacij na obstoječih izdelkih in razvoj novih in bolj inovativnih izdelkov. To povzroča večjo ponudbo izdelkov in krajšanje življenjskega cikla izdelkov.
- Krajšanje odzivnega časa kar pomeni velik pritisk na posle, da se razvijajo novi proizvodi hitreje, da se proizvajajo hitreje in dostavljajo hitreje.

Z razvojem podjetij, uresničevanjem strategije poslovne odličnosti, novimi pristopi ter koncepti ter z globalizacijo se zelo širi krog uporabnikov računovodskih informacij. Slika 7 prikazuje uporabnike računovodskih informacij. Spodaj navedeni niso izključni uporabniki informacij, so pa v normalnih razmerah najbolj pomembni oz. so to tisti, ki so udeleženi v notranjih in zunanjih procesih podjetja.

Slika 7: Uporabniki računovodskih informacij



Vir: P. Atrill, & E. McLaney, *Management Accounting for Decision Makers*, str. 16.

Da bi bile informacije, ki jih poslovodno računovodstvo posreduje uporabnikom, zlasti pa poslovodstvu za poslovno odločanje, čim bolj uporabne, morajo imeti nekatere ključne lastnosti oz. značilnosti. Slika 8 prikazuje najpomembnejše kriterije po katerih se presoja ustreznost in uporabnost poslovodno računovodskih informacij in sicer so to primerljivost, zanesljivost, razumljivost ter ustreznost.

Slika 8: Značilnosti dobre informacije za poslovodstvo



Vir: P. Atrill & E. McLaney, *Management Accounting for Decision Makers*, str. 20.

Primerljivost je značilnost, ki poslovodjem omogoča zaznati in identificirati poslovne rezultate v časovnem obdobju, v primerjavi s panogo, konkurenco ... Zagotavljajo se s primerjavo enakih vsebin in uporabo enakih metod zajemanja, spremljanja, analiziranja in predstavljanja podatkov.

Zanesljivost je značilnost, ki pomeni, da so informacije pravilne, nedvoumne in nepristranske.

Razumljivost je značilnost, da so posredovane informacije jasne in natančne, kolikor je le mogoče, in da so podane v obliki, da jih poslovodstvo razume.

Ustreznost je značilnost, da so podane informacije ustrezne in pravočasne za sprejem poslovne odločitve.

Pri posredovanju informaciji pa je ključno, da so koristi, ki jih prinašajo posredovane informacije večje, kot pa so stroški, ki so potrebni za njihovo pridobitev.

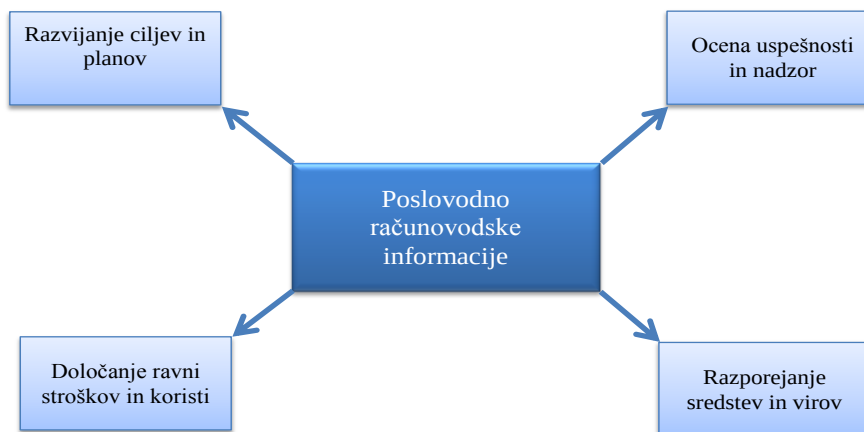
Poslovodstvo pri sprejemanju poslovnih odločitev potrebuje informacije glede na vsebino in področje poslovnega odločanja. Kot je prikazano na sliki 9, lahko definiramo štiri široka področja poslovnega odločanja in uporabe poslovodno-računovodskih informacij (Atrill & McLaney, 2009, 16–24), in sicer:

- Razvijanje ciljev in načrtov. Poslovodje imajo odgovornost za postavitev poslanstva in ciljev podjetja, s tem pa za definiranje razvojne strategije in načrtov za doseg le-tega. Poslovodno računovodstvo zbira in posreduje podatke, ki bodo v pomoč poslovodstvu pri določanju razvojne strategije ter načrtov. Poslovodno računovodstvo pripravlja načrte na podlagi sprejete strategije. Ti načrti služijo poslovodstvu za spremljanje

razvoja sprejete strategije in za sprejemanje odločitev pri spreminjanju ali sprejemanju različic postavljene strategije.

- Ocena uspešnosti in nadzor. Informacije poslovnega računovodstva morajo biti take, da omogočajo poslovniki pregled poslovanja po vnaprej določenih merilih. Poleg finančnih kazalnikov so izrednega pomena tudi nefinančni kazalniki. Nadzor in pregled morata biti v takem obsegu in v ključnih vsebinah, ki pokažejo uresničevanje ali ne uresničevanje zastavljenih načrtov. Na podlagi rezultatov primerjav med zastavljenimi in doseženimi cilji je nujno definirati relevantna odstopanja in vzroke zanje ter na tej podlagi sprejeti korektivne ukrepe.
- Razporejanje sredstev ter virov. Razpoložljivi viri in sredstva so omejeni, zato je nujna odgovornost poslovnega računovodstva, da zagotovi njihovo učinkovito in uspešno razporejanje. Poslovne odločitve v zvezi z določitvijo optimalne ravni proizvodnje, optimalne kombinacije proizvodov ter ustrezno vrsto naložb v novo proizvodno opremo zahtevajo poslovno računovodske informacije.
- Določanje ravni stroškov in koristi. Večina poslovnih odločitev (npr. zagotavljanje storitev, proizvodnja novega proizvoda, zapiranje obratov ...) je odvisna od poznavanja stroškov in koristi oz. tehtanju med koristmi in stroški, ki jih bo določena akcija ali usmeritev prinesla. Poslovno računovodstvo mora poslovniku zagotavljati informacije o stroških in koristih oz. o predvidenih stroških in predvidenih koristih. Včasih je izredno težko oceniti prihodnje stroške in koristi, vendar je še vedno veliko boljše, da poslovno računovodstvo pripravi najboljšo oceno, kot pa, da poslovnik odloča brez informacij.

Slika 9: Področja uporabe poslovno računovodskih informacij



Vir: P. Atrill & E. McLaney, Management Accounting for Decision Makers, str. 24.

Glavne naloge kontrolerja so pripraviti informacije poslovniku za odločanje o poslanstvu in ciljih podjetja, s tem pa za definiranje razvojne strategije in načrtov za doseg le-tega. Kontroler poroča in tolmači podatke, pomembne za sprejemanje odločitev v skladu z zastavljenimi cilji podjetja, to pa pomeni da nastopa v vlogi usmerjevalca poslovnega računovodstva (Hansen, Mowen, 1992, str. 7). Glavne naloge so usmerjene v spremljanje, merjenje izvedbe načrtov, merjenje in analiziranje odstopanj ter načrtovanje ter predlaganje

korektivnih ukrepov. Tako opisan krog delovanja kontrolinga je prikazan na Sliki 10. Poleg tega pa kontroling v podjetju še svetovalno spodbuja vse udeležence v podjetju, koordinira poslovodne dejavnosti, izboljšuje sistem informiranja v skladu s potrebami podjetja (npr. izdelava poslovnih izidov po kupcih, trgih, profitnih centrih), uvaja nove metodologije, modele, kazalnike v poslovanje podjetja z namenom zagotavljanja kvalitetnejših podlag za odločanje, stalno svetuje in motivira zaposlene po vertikalni in horizontalni strukturi podjetja za doseganje ciljev podjetja (Križaj, 2004, str. 50-51).

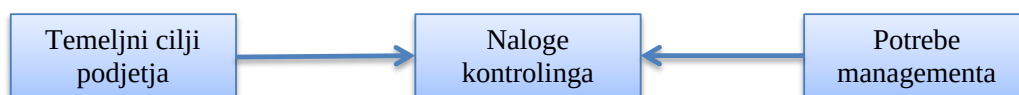
Slika 10: Krog delovanja kontrolinga



Vir: I. A. Holjevac, Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom, 1998, str. 3.

Naloge kontrolinga izvirajo iz temeljnih ciljev podjetja in praktičnih potreb menedžmenta.

Slika 11: Naloge kontrolinga



Vir: I. A. Holjevac, Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom, 1998, str. 7.

Slika 11 prikazuje, da so, v primeru temeljnih ciljev podjetja ustvarjanje odličnih poslovnih rezultatov in uspeha podjetja, naloge kontrolinga definirane z dejavnostmi, ki bodo zagotovile dosego temeljnega cilja podjetja. In podobno, če je ena od glavnih potreb menedžmenta razpolagati s koristnimi, učinkovitimi informacijami za poslovno odločanje, potem so naloge kontrolinga povezane z zagotavljanjem poslovnih kazalnikov, ki pravočasno signalizirajo odstopanja od načrtov in vzroke za ta odstopanja.

V tem delu je treba nujno poudariti, da razvijajoče strategije, ki so vedno bolj usmerjene na kupca in na njegove potrebe, ne morejo vseh dejstev, nujnih za uspeh, izmeriti in podati v finančnih vsebinah. Zaradi tega podjetja iščejo in razvijajo nabor ključnih kazalnikov

poslovanja (angl. *key performance indicators* – KPIs), ki vključujejo poleg tradicionalnih finančnih kazalcev tudi velik del nefinančnih kazalnikov, ki pomagajo poslovodstvu oceniti možnosti za dolgoročni trajnostni uspeh. V tem smislu finančne kazalnike nadgrajujejo nefinančni kazalniki ali merila, ki so usmerjeni na kakovost, inoviranje produktov in procesov, življenjski cikel izdelka, čas dostave, dobavno verigo itd.

Kot prikazujem skozi celotno magistrsko nalogo, je povezanost med kontrolingom (poslovodno računovodstvo) in poslovodstvom nujna, močna in soodvisna. Kontroling je vpet med vodstveno (strateško) strukturo ter med izvedbeno (operativno) strukturo, je lahko nakazovalec poti, usmeritve podjetja za trajnosti razvoj in uspeh, kar je izredno pomembna vloga v podjetju. Zato je nujno, da je ta poklic v podjetju prepoznan, umeščen v strukturo in se razvija v skladu s sodobnimi trendi v poslovnem okolju.

IFAC označuje poslovodno računovodstvo kot proces identificiranja, merjenja, zbiranja, analiziranja, pripravljanja, tolmačenja in poročanja informacij, ki jih uporablja poslovodstvo za načrtovanje, vrednotenje in nadzor znotraj organizacije in za zagotavljanje ustrezne uporabe in odgovornosti za sredstva. IFAC je poklic ali dejavnost poslovodnega računovodstva prepoznala kot usmerjevalca in pomočnika poslovodstvu pri reševanju težav in iskanju usmeritev. Ker pa so spremembe v družbenem in poslovnem okolju zelo nestabilne in hitro spreminjajoče, so zahteve in pričakovanja družbe, finančnih trgov ter samih podjetij – poslovodstva do kontrolinga vedno kompleksnejša, saj le tak kontroling lahko prispeva k trajnostnemu razvoju in uspehu podjetja v globalnem svetu.

IFAC je prepoznal, da lahko kontroling služi svojemu namenu in je pomemben dejavnik trajnostnega razvoja in uspeha podjetij samo na način, da:

- Pozna makroekonomske in socialne izzive sodobnega sveta, kjer je en od ključnih izzivov sodobnih podjetij razviti model poslovanja, ki bo podpiral trajnostni razvoj in uspeh podjetja, na drugi strani pa uveljavil in uresničeval družbeno odgovorno delovanje. To pomeni usklajevanje in uravnavanje potrebe ali nuje biti spoštovano podjetje z biti konkurenčno podjetje v vse bolj globalnem gospodarstvu.
- Prispeva k opredelitvi glavnih dejavnikov dolgoročnega (trajnostnega) razvoja in uspeha podjetja. Le-ti pa so podlaga za pričakovana ključna področja usposobljenosti in pristojnosti poslovodnih računovodij in razvoj dejavnosti kontrolinga v smeri, ki zagotavlja trajnostni razvoj in uspeh. Zato je nujno nenehno izobraževanje in usposabljanje poslovodnih računovodij.
- Vsi udeleženi v poslu prepoznajo kontroling – kontrolerje kot ustvarjalce, osebe, ki omogočajo ter vzdržujejo in poročajo o trajnostni vrednosti podjetja, v katerem delujejo.
- Vse strukture v podjetju razumejo, upoštevajo in spoštujejo vlogo kontrolerja, kar pa mu zagotavlja ravnanje v skladu z temeljnimi načeli (International Federation of Accountants, 2008, str. 3):

- neoporečnost, pošteno in odkrito ravnanje v vseh poklicnih in poslovnih razmerjih,

- nepristranskost, ne dopuščanje, da pristranskost, navzkrižje interesov ali neprimeren vpliv drugih prevladajo nad strokovnimi ali poslovnimi presojami,
- strokovna kompetentnost in dolžna skrbnost, kontroler mora strokovno znanje in veščine nenehno vzdrževati na taki ravni, da naročniku ali delodajalcu zagotavlja primerno strokovnost poklicne storitve, ki temelji na zadnjih razvojnih dosežkih v praksi, zakonodaji in tehnologiji, delovati mora v skladu z veljavnimi strokovnimi in tehničnimi standardi,
- zaupnost, kontroler mora spoštovati zaupnost informacij, pridobljenih v poklicnem in poslovnem odnosu, in takih informacij brez pristojnega in konkretnega pooblastila ne sme razkriti tretjim osebam, razen če gre za zakonito ali poklicno pravico ali dolžnost razkriti. Zaupne informacije, pridobljene v poklicnem in poslovnem razmerju, se ne smejo uporabljati v osebno korist računovodskega strokovnjaka ali tretjih strani,
- poklicno vedenje, kontroler se mora ravnati po veljavnih zakonih in predpisih ter se izogibati vsakršnim ravnanjem, ki sramotijo poklic.

Slika 12 prikazuje usmeritve delovanja podjetja za doseg trajnostnega uspeha in razvoja v najpomembnejših segmentih poslovanja podjetja.

Te usmeritve predstavljajo področja, kjer uspešna podjetja poskušajo doseči oz. dosegajo in vzdržujejo visoko raven udejanjanja. To so temeljne sestavine, jedra vsakega podjetja, ki si prizadeva za trajno konkurenčnost.

Faktorji, dejavniki, usmeritve trajnostnega uspeha sestavljajo model, ki pokriva ekonomske, okoljske ter socialne vidike poslovanja podjetja. Čeprav usmeritve niso postavljene v hierarhijo, je najpomembnejša prva usmeritev, in sicer prepoznavanje, razumevanje ter zadovoljevanje potreb kupca ter drugih zainteresiranih skupin, saj brez učinkovitega obvladovanja le-tega ni trajnostnega uspeha in razvoja podjetja. Vse ostale usmeritve so odvisni od prve in med seboj tesno povezane. Šele v interakciji med vsemi usmeritvami pa je dosežen trajnostni uspeh.

Definirane usmeritve trajnostnega uspeha in razvoja podjetij so povzete z različnih virov od CIMA, IFAC do upravljanja in merjenja kakovosti, odličnosti kot je npr. EFQM, prav tako obstaja različna strokovna literatura, ki analizira delovanje uspešnih podjetij, vendar je še vedno pravi izziv izločiti in definirati posamezne faktorje trajnostnega uspeha, ne nazadnje tudi zaradi težav pri merjenju delovanja podjetja v smeri trajnostnega uspeha in razvoja podjetij. Te usmeritve preprosto odražajo področja ali funkcije, v katerem uspešna podjetja iščejo visoko učinkovitost.

Slika 12: Usmeritve v trajnostni uspeh in razvoj podjetja



Vir: International Federation of Accountants, *Competent and Versatile, How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success*, 2011, str. 14.

Usmeritve definirane s strani IFAC-a so definirane tudi v luči treh pomembnih trendov zadnjih štiridesetih let, in sicer globalizacije, kompleksnosti ter tehnologije, ki so narekovale spremembe. Ti novi trendi so prinesli nove priložnosti in izzive v poslovno okolje in narekujejo spremembe v strategijah in strukturah podjetij in posledično vplivajo tudi na nove drugačne zahteve posloводства do poslovodnih računovodij.

Globalizacija: vpliva na spremembe v podjetjih, trgih in s tem tudi na vlogo poslovodnih računovodij z dveh vidikov, in sicer z vidika širjenja gospodarske moči v svetovnem gospodarstvu, ki je podprt z razvojem informacijske tehnologije in večjo gospodarsko odprtostjo držav ter s povečanjem velikosti, bogastva ter vpliva multinacionalnih podjetij. Zaradi vse večje medsebojne povezanosti vedno bolj globalnih trgov to predstavlja priložnosti in izzive, kot so potreba po bolj učinkovitem poslovodstvu, regulaciji in nadzoru. Povečani gospodarski, okoljski in socialni pritiski bodo prisilili podjetja po vsem svetu, da bodo bolj zadovoljevale potrebe po večji preglednosti, po izpolnjevanju etičnih obveznosti in izboljšanju posloводства, obvladovanja tveganj ter internega nadzora.

Kompleksnost: naraščajoče svetovno prebivalstvo zahteva nove, boljše, hitrejše in cenejše izdelke in storitve z vedno več izbire in možnosti nakupa, na drugi strani pa pričakuje zmanjšanje socialnih ter okoljskih vplivov. Povečana gospodarska dejavnost ustvarja različne strategije in posloводства ter okoljske in socialne izzive, kar povzroča vedno kompleksnejše gospodarske cikle. Da se podjetja učinkovito in uspešno odzivajo na vse večje izzive poslovnega okolja, torej, da so vse bolj prilagodljiva, potrebujejo informacije, znanje in sposobnosti za razvoj inovativnih rešitev.

Tehnologija: tehnološki napredek in razvoj še vedno povzroča nove dimenzije za nadaljnjo rast s stalnim tokom novih izdelkov in storitev, doseženim z novimi razvojno raziskovalnimi dosežki, novimi metodami, procesi proizvodnje, trženja in distribucije. V podjetjih tehnologija omogoča večjo decentralizacijo, kjer je odločanje blizu stranke. Prav tako omogoča večjo inovativnost pri spodbujanju sodelovanja med mrežo strateških partnerjev in zavezništev. Močnejša informacijska in komunikacijska tehnologija omogoča dostop do večje poslovne inteligence, ki poganja uspešno poslovodstvo.

S tega vidika se tudi spremeni vloga, domene in zahtevane pristojnosti kontrolinga oz. poslovodnega računovodstva (IFAC, b. l.):

- vloga oblikovalca vrednosti: oblikovanje in implementacija dogovorjene strategije, politike, načrta, strukture ter kazalcev za doseg trajnostnega uspeha,
- vloga posrednika vrednosti: informiranje in nadziranje poslovodnih ter operativnih odločitev ter implementacije dogovorjene strategije za doseg trajnostnega uspeha ter načrtovanje, nadzorovanje in izboljševanje podpornih procesov,
- vloga ohranjevalca vrednosti: zagotavljanje varnosti in varovanja trajnostnega ustvarjanja vrednosti pred strateškimi, operativnimi in finančnimi tveganji ter zagotoviti skladnost z zakoni, standardi ter dobro prakso,

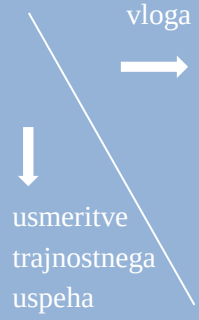
- vloga poročevalca vrednosti: zagotavlja transparentno komunikacijo trajnostne vrednosti zainteresiranim strankam.

Uspešno in kompetentno izvajanje vseh štirih vlog zahteva od poslovodnih računovodij določene poklicne sposobnosti, kot so (IFAC, b. l.):

- intelektualne sposobnosti,
- tehnične in funkcionalne sposobnosti,
- osebne sposobnosti,
- komunikacijske sposobnosti ter
- organizacijske spretnosti vodenja podjetij.

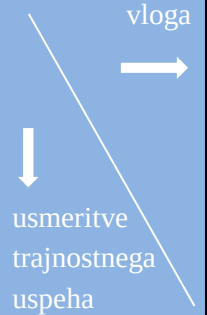
Na koncu lahko sklenemo v tabelarnem pregledu pričakovana ključna področja usposobljenosti za poslovodne računovodje.

Tabela 1: Pričakovana ključna področja usposobljenosti poslovodnih računovodij

	vloga →	ustvarjalec vrednosti	posrednik vrednosti	ohranjevalec vrednosti	poročevalec vrednosti
	↓ usmeritve trajnostnega uspeha	PR kot ustvarjalec vrednosti mora biti sposoben:	PR kot posrednik vrednosti mora biti sposoben:	PR kot ohranjevalec vrednosti mora biti sposoben:	PR kot poročevalec vrednosti mora biti sposoben:
Kupec in ostale interesne skupine		ustvariti fokus na trajnostno ustvarjanje vrednosti za kupca in druge zainteresirane z zagotavljanjem močne povezanosti med kupci, drugimi zainteresiranimi strankami ter na drugi strani s strategijo in upravljanjem	olajšati podjetjem pri sprejemanju strateških in poslovnih odločitev v zvezi s kupci, uvesti primerno strategijo ter oceniti tekoče izvajanje, ustreznost ter uspeh	nadzirati in zagotavljati, da podjetje uspešno in učinkovito dosega njene strateške ter operativne cilje	učinkovito komunicirati delitev ustvarjene vrednosti med vse udeležence, npr. v letnem poročilu

se nadaljuje

nadaljevanje

	vloga	ustvarjalec vrednosti	posrednik vrednosti	ohranjevalec vrednosti	poročevalec vrednosti
		PR kot ustvarjalec vrednosti mora biti sposoben:	PR kot posrednik vrednosti mora biti sposoben:	PR kot ohranjevalec vrednosti mora biti sposoben:	PR kot poročevalec vrednosti mora biti sposoben:
Učinkovito vodenje in učinkovita strategija		nastaviti strateško usmeritev z definiranjem vrednostne ponudbe, z upoštevanjem tveganja in priložnosti ter prednosti in slabosti podjetja ter se zavedati kritične točke, pri kateri mora podjetje sprejeti strateško odločitev	poudariti ključna vprašanja in vsebine (temelječa na analizah), ki so pomembne za upravljalno in operativno odločanje	identificira, prikaže in upravlja strateška ter operativna tveganja z namenom krepitve procesa in prakse upravljanja	zagotavljati poslovodstvu tako kot, da bi bila zunanja stranka, kakovostne analize, kazalce, izvedbe, rezultate trajnostnega ustvarjanja vrednosti
Integrirano upravljanje, tveganje ter nadzor		voditi oblikovanje odnosa podjetja do tveganj ter zagotavljati razmere za učinkovito upravljanje, obvladovanje tveganj ter nadzorno prakso za doseg uravnoteženosti med predpisi, pravili in trajnostnega ustvarjanja vrednosti	uvajati upravljanje s tveganji ter uvajati nadzor kot strateške dejavnosti in kot del upravljalnega sistema podjetja v vse strukture odločanja ter v vse operativne in ostale procese v podjetju	vrednoti uresničevanje politike, procedure, procesov z vidika vodenja, upravljanja s tveganji ter upravljanja z internim nadzornim sistemom z namenom uresničevanja zastavljenih ciljev v skladu z ugotovljenimi tveganji in cilji.	zagotavljati poslovodstvu tako kot, da bi bila zunanja stranka, informacije o priložnostih ter tveganjih podjetja, uspešnosti poslovodstva, upravljanja s tveganji, nadzornih sistemih ter procesih

se nadaljuje

nadaljevanje

vloga → ↓ usmeritve trajnostnega uspeha	ustvarjalec vrednosti	posrednik vrednosti	ohranjevalec vrednosti	poročevalec vrednosti
	PR kot ustvarjalec vrednosti mora biti sposoben:	PR kot posrednik vrednosti mora biti sposoben:	PR kot ohranjevalec vrednosti mora biti sposoben:	PR kot poročevalec vrednosti mora biti sposoben:
Inovacije in prilagodljivost	upravljati inovacije v financah in poslovnem računovodstvu z namenom njenega razvoja ter tako prispevati k razvoju tudi drugih inovacijskih ter R&D dejavnosti	prispevati k vrednotenju in izboljševanju procesov ter dajanju spodbud, kar olajšuje inovativnost ter prilagodljivost celotnega podjetja	določa vrednotenje inovacij, ki realno odražajo njihovo finančno in nefinančno vrednost ter določa področja izboljšav	poročati o inovacijskih sposobnostih in rezultatih ter o vplivu raziskav ter razvojnih investicij, prihodnjih načrtih in prednostnih nalogah za poslovanje podjetja
Finančno poslovanje	razumeti in tolmačiti dober finančni položaj podjetja in igrati vodilno vlogo pri razvoju in izvajanju finančne strategije za zagotavljanje organizacijskih strateških ciljev	podpreti vodstvo podjetja pri razumevanju finančnega položaja podjetja in napredku pri uresničevanju finančnih ciljev podjetja ter zagotavljati informacije, analize, nujne za izboljšanje ustvarjanja trajne vrednosti podjetja	preučiti in zagotoviti, da sistemi generirajo točne in zanesljive finančne in ne finančne informacije v skladu s standardi ter zakonodajo ter odražajo dejansko stanje podjetja	obvladati finančne in druge računovodske standarde, zakone ter usmeritve z namenom, da je pravilna, pomembna, zanesljiva in razumljiva informacija posredovana

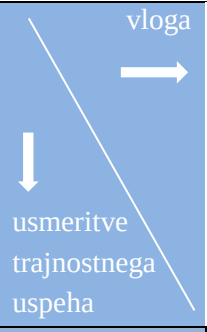
se nadaljuje

nadaljevanje

vloga → ↓ usmeritve trajnostnega uspeha	ustvarjalec vrednosti	posrednik vrednosti	ohranjevalec vrednosti	poročevalec vrednosti
	PR kot ustvarjalec vrednosti mora biti sposoben:	PR kot posrednik vrednosti mora biti sposoben:	PR kot ohranjevalec vrednosti mora biti sposoben:	PR kot poročevalec vrednosti mora biti sposoben:
Ljudje in upravljanje z njihovimi zmožnostmi	sodelovati pri oblikovanju ter uvajanju strategije, politike obvladovanja ljudi in njihovih zmožnosti za širšo organizacijo ter finančno funkcijo	usmeriti razvoj posameznika in timov tako, da se dosega vse večja sposobnost podjetja, vključno s posredovanjem informacij ter analiz izrednega pomena, kar bo pomagalo razumeti poslovno usmeritev in s tem prednostne naloge vsakega posameznika ter doseči razumevanje in zaupanje zaposlenih	zaznati tveganja in priložnosti, povezane z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi ter biti zgled integritete, transparentnosti ter strokovnosti	poročati o tem, kako vlaganje v razvoj človeškega kapitala vodi do generiranja večje vrednosti
Operativna odličnost	upravljati z viri in delovati na temelju razumevanja usmeritev, ki zagotavljajo vrednost za lastnike ter druge zainteresirane stranke ter usklajevati cilje posameznika s cilji podjetja ter doseganje ciljev z nagradami za to doseganje	pomagati pri izvajanju strateških ter operativnih poslovnih nalog, meritev ter poročevalskega sistema ter procesa	prepozna slabosti v procesih ter dobaviteljski verigi in zagotavljati, da procesi in kontrole niso podvrženi napakam ter prevaram	oblikovanje in izvajanje strateških ter procesnih kazalnikov in poročevalskega sistema, da se zagotovijo informacije in analize o notranjem delovanju podjetja

se nadaljuje

nadaljevanje

	vloga	ustvarjalec vrednosti	posrednik vrednosti	ohranjevalec vrednosti	poročevalec vrednosti
		PR kot ustvarjalec vrednosti mora biti sposoben:	PR kot posrednik vrednosti mora biti sposoben:	PR kot ohranjevalec vrednosti mora biti sposoben:	PR kot poročevalec vrednosti mora biti sposoben:
Učinkovito in transparentno sporazumevanje		razviti in izvajati zelo kakovostne integrirane poslovne in finančne komunikacijske strategije, da bi omogočili menedžerjem, vlagateljem in drugim zainteresiranim strankam realno oceno dolgoročnega poslovanja podjetja in njegovih možnosti	odkrito in odprto komunicirati in poročati ustrezne in pomembne informacije ter analize investitorjem ter drugim zainteresiranim strankam na način, da predstavlja dejansko stanje podjetja	izvajati notranje presoje in ocene informacijskega sistema, procesa ter informacij, tako da se zagotovita pravočasno obveščanje ter poročanje	povezati finančne transakcije z nefinančnimi kazalniki ter zagotoviti visokokakovostno poročanje za interne in zunanje zainteresirane stranke

Vir: International Federation of Accountants, *Competent and Versatile, How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success*, 2011, str. 25, 26.

3 POSLOVNA ODLIČNOST IN KONTROLING V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev korporacije in podjetja

Izbrano podjetje je podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo električnih in elektronskih delov za avtomobilsko industrijo. Zaposluje 300 ljudi, ki s pomočjo selektivnega kadrovanja, učinkovitega razvoja in izobraževanja, ustreznim motiviranjem in nagrajevanjem ter soustvarjanjem pozitivne organizacijske klime in kulture, aktivno prispevajo k doseganju kratkoročnih in dolgoročnih ciljev družbe. Organiziranost podjetja omogoča vodstvu aktivno vlogo pri razvoju poslanstva, vizije in vrednot ter jasno določanje in komuniciranje strateških usmeritev in ciljev. Z jasno definiranimi odgovornostmi je zagotovljeno aktivno

delovanje vodstva tako pri prepoznavanju različnih potreb in pričakovanj vseh zunanjih deležnikov (kupci, strateški razvojni partnerji, dobavitelji, lokalna skupnost, širša javnost) kot tudi pri njihovem izpolnjevanju. Z razvojem in prilagajanjem strategije, razvojem in uvajanjem novih poslovnih modelov, s prilagajanjem organizacijske strukture in stalnim vlaganjem v dolgoročen razvoj vodstvo zagotavlja prilagodljivost in uspešno obvladovanje sprememb, ohranjanje konkurenčne prednosti ter trajnostnega napredka.

Podjetje sodi med velika podjetja, je globalno usmerjeno s prodajnimi potmi in proizvodnjo v Evropi ter tudi preko njenih meja. Je uspešno podjetje.

Je ena od vodilnih družb slovenske korporacije, katere organizacijska struktura temelji na dveh stebrih: industrijskem ter finančnem. Finančni se ukvarja z naložbami, povezanimi s poslovno strategijo korporacije ter z zakladništvom in financami, nepremičninami, prestrukturiranjem podjetij, strateškim kontrolingom in upravljanjem s tveganji. Industrijski pa se ukvarja z razvojem, proizvodnjo in trženjem sistemov za klimatizacijo stavb ter avtomobilsko tehnologijo. Strateško vodilo sta trajnostna rast vseh ključnih programov in globalna konkurenčnost. Vsi zaposleni so zavezani k razvoju inovacij, s katerimi prispejo k višji kakovosti življenja na področju ugodja bivanja v prostoru ter zelene mobilnosti.

V skladu s politiko družbene odgovornosti korporacije si podjetje prizadeva za dolgoročne pozitivne odnose z vsemi deležniki, ki so povezani z njim. Spodbuja in financira izobraževanje zaposlenih, prizadeva si za dobre odnose in solidarnost med sodelavci. Družbeno odgovorne dejavnosti so usmerjene tudi v širšo skupnost. Trdne poslovne odnose sklepa z lokalnimi dobavitelji. V krajih, kjer posluje že vrsto let, spodbuja razvoj turizma, zdravstva, športnih, kulturnih in družabnih dejavnosti. Sponzorska sredstva namenja uspešnim glasbenikom in športnikom. V okviru projekta Karierni klub pomaga osnovnošolcem pri prvi poklicni odločitvi. Podjetje si prizadeva, da s svojo proizvodno dejavnostjo ne obremenjuje naravnega okolja. Posluje v skladu z mednarodnimi ekološkimi standardi.

Njegovi zaposleni in podjetje so že leta prejemniki raznih priznanj in nagrad Gospodarske zbornice Slovenija ter inovacijskih natečajev znotraj korporacije za delo na razvojnem in inovacijskem področju. Podjetje je prejemnik srebrnega priznanja PRSPO (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost) in se je tudi v letu 2012 prijavilo na javni razpis za zbiranje prijav za kandidature za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2012.

3.2 Poslovna odličnost in uspešnost podjetja

Dviganje kakovosti življenja na področju ugodja bivanja v prostoru ter zelene mobilnosti je poslanstvo korporacije in s tem tudi podjetja. Korporacija za svoje kupce razvija in proizvaja inovativne rešitve za zdravo, prijetno in varno okolje. Z odgovornostjo, znanjem

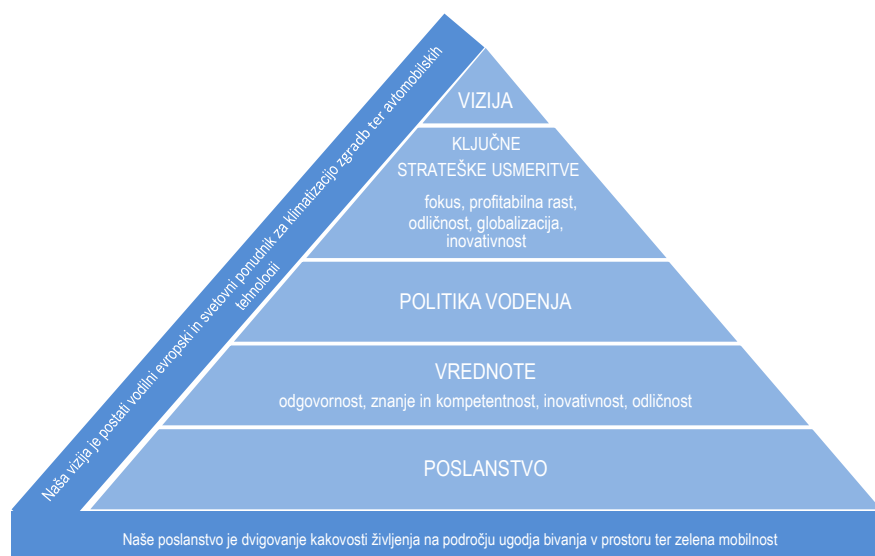
in kompetentnostjo, inovativnostjo in odličnostjo vseh zaposlenih ustvarja uspešno korporacijo ter prispeva k razvoju okolja, v katerem živimo in delamo. S svojo dejavnostjo želi znatno prispevati k trajnostnemu razvoju naravnega in družbenega okolja. Temelj te usmeritve, obenem pa tudi temelj dolgoročnega sodelovanja s poslovnimi partnerji, predstavljajo štiri vrednote – odgovornost, znanje in kompetentnost, inovativnost in odličnost. Korporacija in s tem tudi vsa njena podjetja, med njimi tudi podjetje, spoštujejo ljudi in okolje in poslujejo z mislijo na prihodnje rodove, obenem pa želijo pri svojem delu združevati sposobne ljudi in razvijati nova znanja (Korporacija, 2012b).

Korporacija je usmerjena v prihodnost, zato želi biti inovativna in ustvarjati nove priložnosti, pri tem se trudi za odličnost na vseh nivojih poslovanja, poleg tega pa ceni urejenost, natančnost, harmonijo in estetiko (Korporacija, 2012b).

Slika 13 prikazuje, kako korporacija preko vrednot ter politike vodenja dosega ciljne ključne strateške usmeritve in s tem uresničuje vizijo korporacije, ki pa hkrati tudi pomenijo uresničevanje osnovnega poslanstva celotne korporacije.

Ključne strateške usmeritve korporacije: fokus, profitabilna rast, odličnost, globalizacija in inovativnost, podpirajo njeno dolgoročno usmerjenost v prihodnost in so osnova za izdelavo kratkoročnih in srednjeročnih poslovnih usmeritev in načrtov. V okviru kratkoročnih in srednjeročnih poslovnih usmeritev in načrtov je tudi prepoznavanje prednosti, slabosti ter priložnosti in tveganja družbe.

Slika 13: Vizija in poslanstvo korporacije in družbe



Vir: Korporacije, Poslovnik vodenja (Leadership System) – predlog, 2012b.

Kritični faktorji uspeha, ki pogojujejo uresničevanje strateških usmeritev (fokus, profitabilna rast, odličnost, inovativnost, globalizacija) so prepoznani in definirani v procesu delovanja korporativnega modela inovativnosti v interakciji s ključnimi kupci. Iz tega modela so izvedena ključna področja izboljšav in s tem strateški projekti izboljšav, ki se operativno vodijo in spremljajo.

Podjetje v okviru poslovnega načrta pripravi tako prepoznana področja ključnih strateških usmeritev oz. kritičnih faktorjev uspeha delovanja družbe iz štirih vidikov, ki ga imenuje Strateške usmeritve – zemljevid ključnih poslovnih usmeritev in kazalnikov (Priloga 1). Zemljevid je pripravljen in uravnotežen iz vidika lastnika ter hkrati finančnega vidika, z vidika poslovanja s strankami, z vidika notranjih procesov ter vidika učenja in rasti. Finančni vidik je pomemben zaradi preprostosti pri merjenju finančnih posledic v preteklosti sprejetih ukrepov in/ali strateške usmeritve prispevajo k izboljšanju poslovanja. Finančni cilji so povezani z donosnostjo npr. prodaja, dodana vrednost na zaposlenega, donosnost sredstev, delež kapitala v sredstvih ... Vidik kupca definira ključne kupce in trge, na katerih podjetje gradi prihodnjo poslovno uspešnost. Vidik notranjih procesov prepoznava priložnosti za izboljšavo poteka obstoječih procesov ter razvija nove procese, ki bodo še učinkoviteje prepoznali in uresničevali potrebe in zahteve ciljnih strank. Četrty vidik je vidik učenja in rasti, ki pa zagotavlja infrastrukturo za uresničitev ciljev in usmeritev, definiranih s predhodnimi tremi vidiki. Ta zajema tri glavne vire in izboljšavo le-teh, in sicer dodatno usposabljanje zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov, tehnično – tehnološko infrastrukturo ter uskladitev postopkov in poteka dela v podjetju.

Uravnoteženje štirih ključnih vidikov pomeni zmanjševanje finančnih kazalnikov in hkrati dviga pomen nefinančnim dejavnikom, kar usmerja menedžerje, da se bolj kot v preteklosti, osredotočajo na tiste vidike, ki podjetju omogočajo doseganje nadpovprečnih rezultatov in razvijajo sposobnost hitrega in uspešnega odzivanja na spremenjene okoliščine poslovanja.

To podjetje dosega, ko izpopolnjuje znanja zaposlenih, spodbuja nastajanje inovativnih produktov, goji partnerske odnose do kupcev in dobaviteljev, izkorišča neizrabljene notranje vire.

Priloga 1 prikazuje uravnotežen sistem kazalnikov, ki konkretizira poslanstvo in strategijo v merljive cilje in kazalnike. S takim načinom lahko dokaj natančno ugotovimo slabosti in prednosti procesov ter priložnosti za izboljšavo, prav tako se na tak način enostavno in učinkovito ugotovijo prispevki posameznikov k uspešnosti poslovanja ter uresničevanju ciljev, kar je ne nazadnje tudi osnova za nagrajevanje.

V naslednjih poglavjih magistrske naloge opisujem pet ključnih strateških usmeritev: fokus, profitabilna rast, odličnost, inovativnost korporacije, globalizacija.

3.2.1 Osredotočenje podjetja

Fokus podjetja je osredotočenje na ključne procese ter na razvoj ključnih programov in zaposlenih. Korporacija in s tem tudi podjetje je usmerjena v dejavnosti, ki so povezane s ključnimi proizvodi in tehnologijami za ključne kupce. Za uspešno uresničevanje ciljev, povezanih z razvojem ključnih programov, je celoten proizvodno – prodajni nabor razdelila v A, B, C in D klasifikacijo programov. Pri tem klasifikacija A pomeni strateški program, B program, ki ga je treba razviti do nivoja razpoložljivih kapacitet, pri tem ni načrtovano povečevanje kapacitet. Klasifikacija C pomeni program, ki se prenavlja oz. je še na začetku razvojne poti, strateške odločitve pri takih programih so odvisne od rezultatov ter na koncu še D programi, ki pa so v fazi odprodaje oz. opuščanja. Ključne tehnologije in proizvodi ter njihov razvoj so opredeljeni v t. i. Poslovnem načrtu rasti v prvi polovici tekočega leta za naslednjih 10 let. Časovni pregled razvoja tehnologij in produktov imenujemo angl. *Technology Road Map* (TRM) – Priloga 2.

Ko ima podjetje načrtovane ključne programe – produkte ter tehnologije, definira še ključne procese ter zaposlene za doseg načrtovanih ciljev. Ključni procesi družbe in korporacije so definirani v poslovniku vodenja. In sicer se ključni procesi delijo na vodstvene procese (strateško vodenje, projektno vodenje, razvoj zaposlenih ter stalne izboljšave), glavne (prodaja, razvoj, nabava, izvedba naročila) ter podporne procese (upravljanje informacij, finance, računovodstvo in kontroling, zagotavljanje infrastrukture, zagotavljanje varnega in zdravega dela ter skrb za varovanje okolja). Ključne zaposlene za uresničevanje načrtovanih ciljev pa podjetje prepozna skozi sistem letnih razgovorov.

3.2.2 Profitabilna rast podjetja

Profitabilna rast podjetja pomeni usmerjenost na izboljševanje profitabilnosti izdelkov, projektov, aktivno nabavno politiko ter na časovno zmanjševanje razvoja. Ključna usmeritev na področju profitabilne rasti je načrtovanje zmerne rasti, vendar z večjim poudarkom na doseganju višje donosnosti izdelkov ter izvedenih projektov. To pa bo mogoče doseči z aktivno nabavno politiko, kar pomeni razvojno sodelovanje z dobavitelji, s hitrejšim odzivom na potrebe kupcev, z izvedbo razvojnih projektov ter z izboljšavami na že obstoječih rešitvah, izboljševanju notranjih procesov in v korporativnih funkcijah. Vse to pa bo mogoče doseči le z odgovornimi in sposobnimi zaposlenimi. Korporacija si je zadala nalogo ohranjanja znanja (skrbniki znanj) ter stabilno zaposlovalno politiko, ki bo preprečevala odhode zaposlenih. Hkrati pa bo spodbujala in vzpostavljala ustvarjalno okolje, ki bo v želji po rasti in razvoju vedno znova predlagalo nove inovativne pristope ter nove rešitve in izboljšave. Navedene ključne usmeritve imajo za cilj izboljšanje stanja obratnega kapitala, doseg višje dodane vrednosti na zaposlenega, pomembno izboljšanje izkoriščenosti opreme (angl. *Overall Equipment Effectiveness* – skupna učinkovitost opreme) ter FAT (angl. *Fixed Asset Turnover* – prodaja na osnovna sredstva) kazalnika.

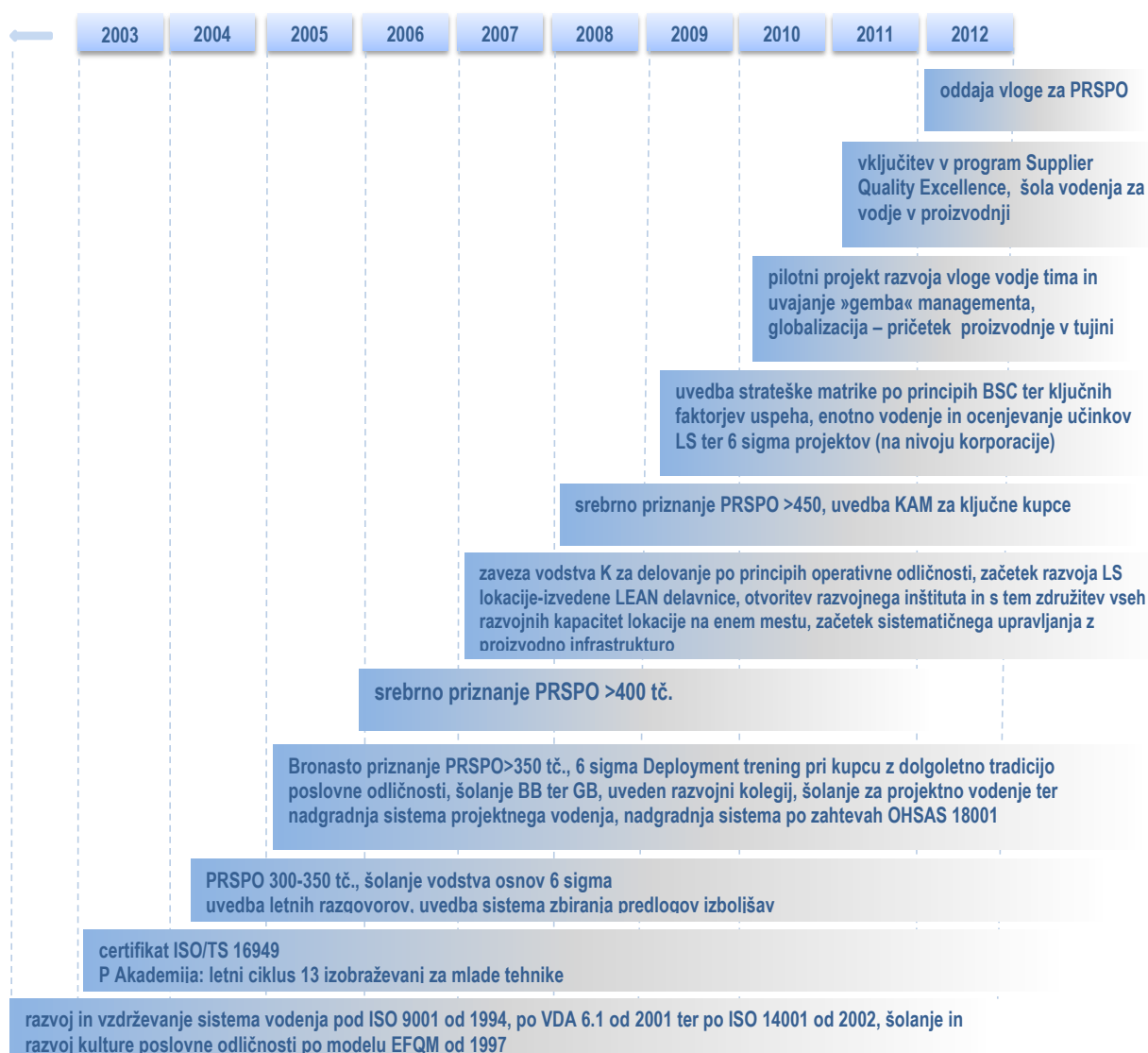
3.2.3 Odličnost podjetja

Odličnost podjetja pomeni zavezanost podjetja k trajnostnemu izboljševanju z izboljševanjem sposobnosti procesov in partnerskimi odnosi. Vrednote korporacije je najvišje vodstvo v letu 2008 podprlo z zavezo k trajnostnemu izboljševanju. Principe vodenja korporacije in njenih družb je poimenovalo Sistem vodenja (Leadership system) in združujejo dobre prakse, opisane v standardih sistema vodenja, nadgrajene s smernicami in sinergijami pristopov poslovne odličnosti. Proces stalnega izboljševanja nadgrajuje s sinergijami pristopa Six sigma in Toyotinih principov operativne odličnosti, z uporabo dobrih praks, opisanih v standardih sistemov vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem, obvladovanja zdravja in varnosti pri delu ter v evropskem modelu odličnosti EFQM. Področja delovanja in izboljševanja je korporacija poimenovala: standardizacija, poslovna odličnost in proizvodni sistemi.

Slika 14 prikazuje razvoj poslovne odličnosti v podjetju. Prvi koraki, ki jih je podjetje naredilo na poti doseganja trajnostnega uspeha, so bili v letih od 1994 dalje zagotovitev poslovanja v skladu z okoljskimi standardi in standardi kakovosti, ki pa so se že nadgrajevali s šolanji in razvojem kulture poslovne odličnosti po modelu EFQM. Podjetje je tudi prejemnik certifikata Tehnična dokumentacija ISO/TS 16949, ki popolnoma prevzema zahteve standarda ISO 9001:2008 in ga dopolnjuje z dodatnimi zahtevami, specifičnimi za avtomobilsko industrijo.

Vse od leta 1997 podjetje sistematično dela na doseganju nadpovprečnih, izjemnih, vrhunskih rezultatov trajnostno, kar tudi prikazuje spodnja časovna preglednica. Šolanje in razvoj kulturne poslovne odličnosti po modelu EFQM, se je začelo v letu 1997 in se aktivno izvaja vsa ta leta. Zadnja dejavnost na področju poslovne odličnosti je bila priprava in oddaja vloge za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) v letu 2012. To je bila tudi že hkrati peta prijava za PRSPO. Sama priprava vloge pomeni podrobnejši vpogled, revizijo internih procesov ter procesov, povezanih z zunanjimi ter notranjimi deležniki, kot so zaposleni, kupci, dobavitelji, lokalna ter širša skupnost. Pomeni sistematičen pristop k reviziji uporabljenih konceptov, orodij, tehnik za izboljšanje poslovanja ter dvigovanja kulture poslovne odličnosti. Pozitiven učinek, rezultat take priprave je prepoznavanje številnih priložnosti za izboljšavo, ki vodi podjetje do vse višjega nivoja poslovanja.

Slika 14: Razvoj odličnosti v podjetju

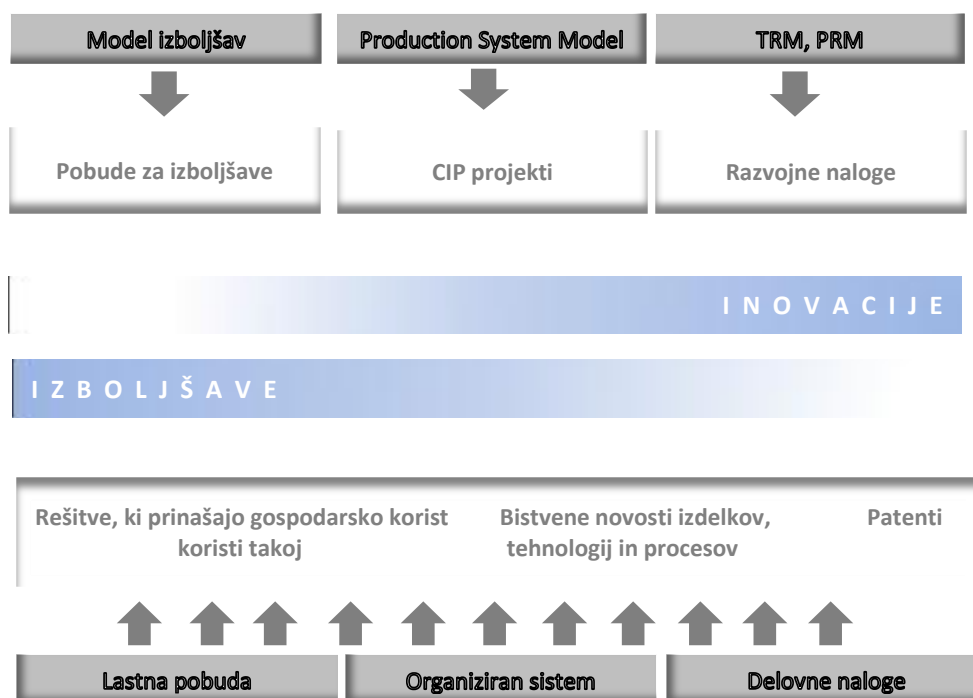


Vir: Podjetje, Vloga za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, 2012b, str. 6.

3.2.4 Inovativnost podjetja

Inovativnost podjetja pomeni spodbujanje LS projektov, pobud in izboljšav, zgodnje vključevanje v razvoj pri kupcih ter patentiranje. Zavezo k trajnostnemu izboljševanju korporacija uresničuje z modelom inovativnosti, katerega namen je vzpostaviti ustvarjalno okolje za vse zaposlene in sodelujoče in jih spodbuditi k inovativnemu pristopu in uvajanju stalno novih rešitev in izboljšav, ki vodijo do razvoja drznih, tržno uspešnih rešitev na vseh področjih delovanja.

Slika 15: Model inovativnosti v korporaciji



Vir: Korporacija, Inovativna dejavnost v korporaciji, Pravilnik, 2011a, str.7.

Legenda:

TRM – Technology Road Map – časovni načrt razvoja tehnologij

PRM – Project Road Map – časovni načrt izvedbe projektov

CIP – Cost improvement projects – projekti zniževanja stroškov

Slika 15 prikazuje orodja razvoja inovacijske kulture v korporaciji in s tem tudi tvorce modela inovativnosti v korporaciji. Model inovativnosti sestavljajo trije modeli pridobivanja novih izboljšav ter inovacij, in sicer:

- model izboljšav, katerega rezultat so projekti izboljšav,
- organiziran proces, katerega rezultat so CIP projekti,
- model TRM ter PRM kot modela oblikovanja inovativnih idej pri razvoju izdelkov, tehnologij in procesov.

Nove ideje lahko nastajajo:

- Spontano, na lastno pobudo. Podajo jih predlagatelji sami, ne glede na svoje delovne naloge in opredeljeno področje dela in prinašajo kakršnokoli korist ali pomenijo celo inovacijo v smislu možnosti zaščite intelektualne lastnine.
- V okviru organiziranega delovnega procesa, takrat, ko se za določeno področje opredeli težava, ki jo je treba sistematično rešiti.
- V okviru rednih delovnih nalog, ko se v okviru vnaprej opredeljenih raziskovalno razvojnih in drugih nalog iščejo nove rešitve, usmerjene predvsem, vendar ne izključno, v razvoj izdelkov in tehnologij.

Kot je navedeno v korporativnem pravilniku o inovativni dejavnosti v korporaciji, je izboljšava vsaka izvedena rešitev pobude (težava, ki jo zaposleni prepozna in prijavi ter je vezana na pogoje dela, delovno okolje, proces, izdelek ali tehnologijo) v delovnem okolju, procesu, izdelku ali tehnologiji, ki prinaša materialno ali nematerialno korist. Izvedba lahko zahteva opredelitev delovne naloge ter finančnih in človeških virov. Gospodarska korist izboljšave je letni donos oziroma prihranek iz naslova uvedene izboljšave, zmanjšan za vse stroške izvedbe, uvedbe in uporabe izboljšave. Gospodarska korist je osnova za izračun nagrade in vseh bruto izplačil, vezanih na posamezno izboljšavo.

Med izboljšave sodijo vsi predlogi, ki olajšajo vsakdanje delo in/ali v organizacijski enoti, podjetju ali skupini kakorkoli pripomorejo h (Korporacija, 2011a):

- povečanju produktivnosti dela,
- izboljšanju kakovosti izdelkov,
- prihranku energije, materiala, časa in denarja,
- izboljšanju tehnoloških postopkov in
- izkoristku strojev in naprav,
- izboljšanju organizacije dela in poslovnih procesov,
- izboljšanju delovnih pogojev,
- povečanju varnosti in zdravja pri delu,
- varovanju ožjega in širšega okolja družbe, v katerem delujemo,
- povečanju ugleda družbe,
- izboljšanju medsebojnih odnosov, timskega dela, zadovoljstva zaposlenih,
- izboljšanju preglednosti in kakovosti komunikacije med zaposlenimi.

Inovacije so bistvene novosti, dosežene v razvoju izdelkov, tehnologij in procesov, ki pomenijo konkurenčno prednost na trgu, rešujejo probleme kupcev in prinašajo novo uporabno vrednost za uporabnike ali pa pomenijo nižje stroške in optimalnejše poslovanje ter možnost patentiranja ali kakšne drugačne zaščititi intelektualne lastnine (Korporacija, 2011a).

Uresničevanje inovativnosti v korporaciji zagotavljajo (Korporacija, 2011a):

- Inovativni center – združuje inštitute, tehnološke centre in inkubatorje za razvoj novih programov korporacije ter korporativno akademijo znanja. Redno spremlja in nagrajuje inovacijsko dejavnost zaposlenih. Njegovo glavno poslanstvo je ustvarjanje inovacij, s katerimi se korporacija pridružuje svetovnim prizadevanjem za trajnostni razvoj okolja. V inovativnem centru korporacije nastajajo tehnološko zahtevne rešitve za posamezno divizijo korporacije z visokim deležem vgrajenega znanja.
- Inovativna jedra – so smiselno zaključena celota, v kateri poteka podoben ali med seboj povezan delovni proces. Inovativna jedra se določijo v sodelovanju z vodstvom

posameznega programa. Uspešnost posameznega inovativnega jedra na področju izboljšav je redno merjena in poročana vodstvu s strani skrbnikov izboljšav ter osnova za nagrajevanje vodij inovativnih jeder. Imenovani vodje inovativnih jeder neposredno odgovorni za načrtovanje in doseganje ciljev posameznega inovativnega jedra, skrbijo za motivacijo sodelavcev, organizacijo dela in s tem tudi za zbiranje in izvedbo pobud in predlogov izboljšav. Na nivoju posamezne družbe je določen tudi skrbnik izboljšav.

- Sponzorji projekta – določeni so za vse nivoje sistema vodenja in 6 SIGMA projekte. Njihova naloga je skrb za uspešno izvedbo projekta ter izvedba načrtovanih učinkov projekta.

Korporacija se pri uresničevanju njene zaveze k trajnostnemu izboljševanju opira na svoje vrednote, črpa iz tradicije in dosedanjega razvoja in dopolnjuje ter nadgrajuje usmerjenost k poslovni odličnosti in s tem k trajnostnemu razvoju in uspehu. Gradi na komunikaciji med zaposlenimi, znanju in pripadnosti, predvsem pa na želji po nenehni rasti in razvoju v ustvarjalnem in pozitivnem okolju (Korporacija, 2012b).

3.2.5 Globalizacija podjetja

Globalizacija podjetja pomeni razvoj tuje lokacije in mobilnost zaposlenih. Korporacija ima zastavljene cilje v zvezi z globalizacijo na različnih področjih, in sicer upravljanje z blagovnimi znamkami, globalna tržna in proizvodna prisotnost, razvoj dobaviteljev izven EU ter globalna kadrovska prisotnost.

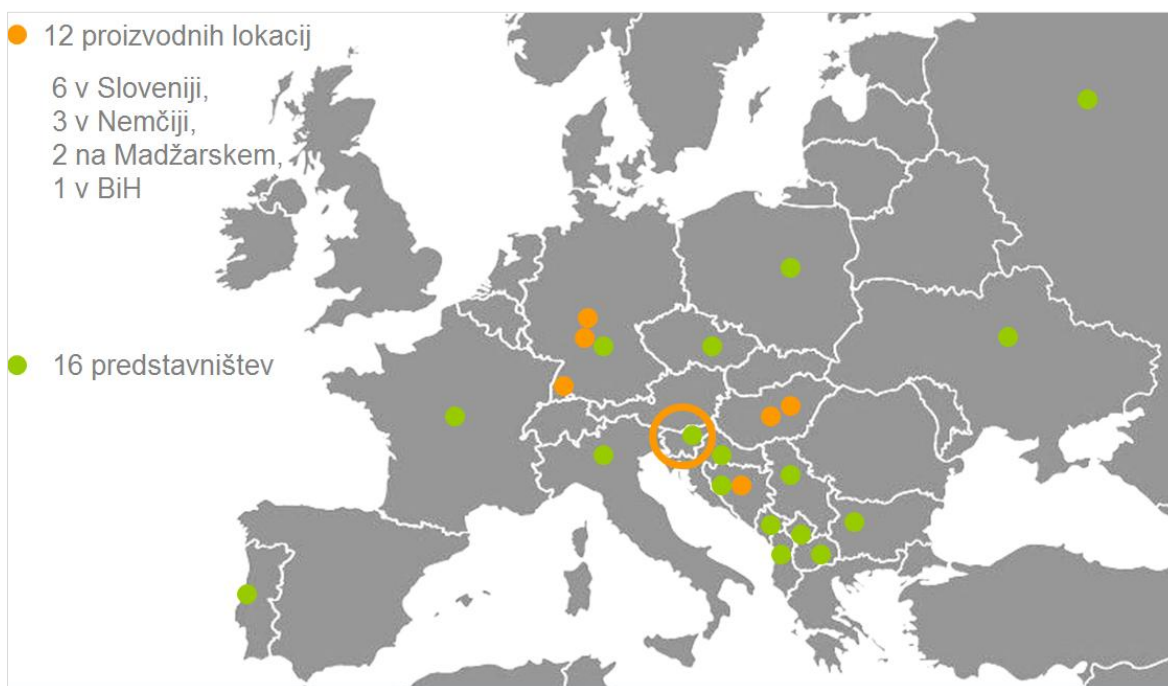
Slika 16: Globalizacija korporacije po svetu



Vir: Korporacija, Predstavitev korporacije 2012, 2012c.

Kot prikazujeta sliki 16 in 17 ima korporacija 20 prodajnih predstavništev po svetu in 13 proizvodnih lokacij, in sicer eno na Kitajskem, 12 pa jih je lociranih v Evropi. Korporacija in tudi podjetje imata na večini lokacij na vodstvenih položajih imenovane ljudi iz Slovenije. Proizvodne družbe na vseh lokacijah so integrirane v isti informacijski sistem, kot ga imajo matične družbe iz Slovenije, kar omogoča »on – line« razpolaganje z informacijami. Predstavništva oz. prodajne družbe pa so integrirane v isti informacijski sistem, kot matične družbe v odvisnosti od velikosti in pomembnosti predstavništva oz. matične družbe.

Slika 17: Lokacije korporacije v Evropi



Vir: Korporacija, Predstavitev korporacije 2012, 2012c.

Podjetje zaposluje na dveh proizvodnih lokacijah, kar je prikazano tudi na sliki 18. Sedež je v Tolminu, Slovenija. Na isti lokaciji so tudi proizvodne hale in inštitut za avtomobilsko industrijo. V letu 2011 je podjetje odprlo na Kitajskem, v Changshuju, ki leži približno 100 km severozahodno od Šanghaja, novo proizvodno lokacijo, za proizvodnjo vžignih sistemov za dizelske motorje za kupce v Aziji. Z lokacijsko prisotnostjo je okrepila svojo vlogo v globalnem merilu ter še učinkoviteje podprli potrebe poslovnih partnerjev na Kitajskem, Japonskem, v Koreji, Indiji, Maleziji in drugih azijskih državah. Marketinške dejavnosti in aktivno prodajno politiko podpira z agenti v 6 državah: Nemčiji, Franciji, Veliki Britaniji, Italiji, ZDA in Kitajski.

Slika 18: Globalizacija družbe



Vir: Podjetje, Vloga za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, 2012b.

3.3 Predstavitev kontrolinga v korporaciji in podjetju

Za uresničevanje zaveze k trajnostnemu izboljševanju ter s tem doseganje trajnostnega uspeha in razvoja korporacija in podjetje postavljata ključne strateške usmeritve, ki so osnove za izdelavo kratkoročnih in srednjeročnih poslovnih usmeritev in načrtov.

Ključne strateške usmeritve: fokus, profitabilna rast, odličnost, globalizacija in inovativnost, podpirajo dolgoročno usmerjenost v prihodnost: postati vodilni evropski in svetovni ponudnik sistemov za klimatizacijo zgradb in avtomobilskih tehnologij in so osnova za izdelavo kratkoročnih in srednjeročnih poslovnih usmeritev in načrtov.

Osnova za določanje ključnih strateških usmeritev je uresničevanje vizije korporacije z upoštevanjem vrednot in izpolnjevanjem poslanstva. Ključne strateške usmeritve, ki so določene v skladu z vidikom lastnika, vidikom kupca, vidikom notranjih procesov in vidikom učenja in rasti, so nadgrajene s poslovnimi usmeritvami za triletno obdobje ter definiranjem uravnoteženih kazalnikov za spremljanje napredka. Na nivoju podjetij in poslovnih enot (programov) so poslovne usmeritve razširjene na posamezne nivoje vodenja, glavne in podporne procese. Veliko pozornost je namenjena vključevanju širšega kroga zaposlenih pri soustvarjanju strategije in komunikaciji ciljev do vseh zaposlenih. Razširjanje ciljev omogoča učinkovito ciljno vodenje in povezovanje osebnih ciljev zaposlenih s cilji korporacije.

Razvojni poslovni načrt 1+2 leti se izvaja v treh sklopih: poslovni načrt rasti (predstavitev strateške usmeritve programov za prihodnjih 5 let), poslovni načrt profitabilnosti (v okviru

poslovnega načrta rasti začrtane dolgoročne strategije se naredi podroben načrt za naslednje leto in oceno za naslednji 2 leti) ter poslovni načrt podpornih funkcij.

Poslovodni odbor pripravi strateško poslovne usmeritve, ki jih uskladi z upravnim odborom korporacije. Menedžmenti poslovnih enot, programov, funkcij pa pripravijo program oz. usmeritve kako bodo strateške usmeritve in cilji doseženi.

Vloga strateškega kontrolinga je pomoč pri postavljanju dolgoročne usmeritve v prihodnost za uresničevanje zaveze k trajnostnemu izboljševanju ter s tem trajnostnemu uspehu in razvoju, predvsem z razvojem, uvajanjem, prilagajanjem, koordinacijo in integracijo poslovnih procesov, metod in mehanizmov ter modelov.

Ključne dejavnosti kontrolinga korporacije so: pripraviti poslovodstvu za potrebe odločanja razpoložljive in točne informacije v jasni in zgoščeni obliki in s tem prispevati k dobri poslovni odločitvi.

Pri pripravi informacij za poslovno odločanje veljajo naslednja načela kontrolinga:

- uporaba enotnega jezika, enotne metodologije merjenja,
- zagotoviti primerljivost med obdobji, z načrti, med podjetji, s konkurenco,
- zadovoljiva točnost,
- razumljivost, jasnost.

Dejavnosti kontrolinga potekajo na treh pomembnih področjih:

- sistem in dejavnosti načrtovanja: podpora poslovodstvu pri načrtovanju in analiziranju poslovanja,
- sistem in dejavnosti spremljanja in poročanja: podpora vodstvu pri spremljanju, analiziranju poslovanja z zgoščenimi poročili,
- posebna področja delovanja, kot so npr.: investicijski kontroling, prodajni kontroling.

Samo izvajanje in uresničevanje zastavljenih usmeritev ter ciljev spremlja t. i. operativni kontroling v podjetju. Operativni kontroling v podjetju je razdeljen na finančni ter industrijski kontroling. Finančni se ukvarja s pripravo in kontrolo finančnih rezultatov in kazalnikov poslovanja ter analiziranjem odklonov od začrtane poti. Industrijski pa se ukvarja z uresničevanjem zastavljenih projektov LS, projektov izboljšav ter CIP projektov, kar vodi izboljševanje internih ter eksternih procesov, izboljševanje poslovanja in s tem k trajnostnemu razvoju in uspehu.

Sliki 19 ter 20 prikazujeta domene ter procese kontrolinga v korporaciji. Kot je razvidno iz slike 20, je kontroling samostojen proces, ki z roko v roku sodeluje z računovodstvom, ki ga oskrbuje s podatki o preteklosti. Glavne dejavnosti oz. procesi, ki potekajo znotraj kontrolinga, so dejavnosti načrtovanja, poročanja, dejavnosti povezane s posebnimi področji (prodaja, investicije, projekti) ter dejavnosti, ki se jih združuje pod enotnim

procesom upravljalno računovodstvo in zajema kalkulacije, analiziranje (odstopanj) stroškovnih vrst, mest ter nosilcev.

Slika 19: Domene kontrolinga, računovodstva ter finančne operative v korporaciji



Vir: *Korporacija, Predstavitev organizacije strateškega kontrolinga korporacije, 2011b.*

Slika 20: Procesi kontrolinga, računovodstva ter finančne operative v korporaciji



Vir: *Korporacija, Predstavitev organizacije strateškega kontrolinga korporacije, 2011b.*

Vizija kontrolinga je povečati kakovost razpoložljivih informacij. Ključni podatki naj bodo jasno in zgoščeno predstavljeni. Kontroling s svojim delovanjem prispeva k načrtovanju prihodnosti in ne k vrednotenju preteklosti. Vedno večji poudarek v delovanju kontrolinga postaja pogled v prihodnost in s tem izgradnjo modela ter procesa (ob podpori informacijske tehnologije) nenehnega kratkoročnega načrtovanja in letnega preverjanja, spreminjanja, prilagajanja strateških poslovnih usmeritev.

3.4 Analiza vloge kontrolinga pri uresničevanju poslovne odličnosti

Kot sem že napisala v poglavju 3.3, se strateške usmeritve določajo v procesu izdelave poslovnega načrta 1+2 leti (nekatero usmeritve prikazane za 1 + 9 let), kar prikazuje slika 21, poteka procesa izdelave poslovnega načrta 1+2 leti (ali 1 + 9 let). V letu 2012 se je načrtovalo za obdobje 2013 do 2015. Leto 2013 se podrobno načrtuje po mesecih,

naslednji dve leti pa na letni ravni. Glavna usmeritev za leto 2013 je trajnostni uspeh, sloneč na strategiji prostega denarnega toka (Sustainability – FREE CASH Strategy).

Proces se začne z določitvijo in predstavitvijo poslovnih usmeritev, organizacije korporacije ter industrijskega stebra ob upoštevanju vizije, politike in vrednot korporacije. V predstavitvi so predstavljeni cilji in z njimi povezani kazalniki za celoten industrijski steber, poslovne enote ter programe podjetja. Za postavljanje – predlaganje ciljev je odgovoren poslovodni odbor, upravni odbor pa jih potrdi, zadolžena za izvajanje pa je skupina ljudi, ki se imenuje tim za izdelavo poslovnega načrta. Predstavitev vsebuje tudi vse pomembne roke glede izvajanja naslednjih korakov procesa izdelave poslovnega načrta. Predstavitev je izvedena v obdobju od januarja do marca meseca tekočega leta. V prilogi 3 je prikazan primer navedenih strateških usmeritev. Ključne usmeritve in ciljne vrednosti kazalnikov so prikazane v strateški mapi korporacije. V prilogi 2 je prikazan strateški zemljevid družbe, ki je povzetek strateške mape v delu, ki se nanaša na samo družbo.

Naslednji korak v procesu izdelave poslovnega načrta se izvaja v razvojnih inštitutih in v samih podjetjih. Direktorji pripravijo razvojno prodajne projekte rasti, ki bodo v prihodnjih letih zagotavljali doseganje zastavljenih ciljev. V okviru priprave razvojno prodajnih projektov je tudi načrtovanje, s katerimi tehnologijami, proizvodi in kupci bomo to dosegli, koliko in katere investicije bodo za to potrebne ter koliko časa bo trajalo od začetka razvoja do industrializacije razvojno prodajnega projekta. Ta del procesa načrtovanja poteka v obdobju od aprila do maja meseca tekočega leta. V prilogi 5 je navedena vsebina predstavitev. Razvojno prodajni projekti rasti so predstavljeni na avtomobilskem forumu v mesecu maju vsem ključnim zaposlenim za doseg zastavljenih načrtov.

V mesecu maju in juniju poteka analiza in načrtovani razvoj korporativnih podpornih funkcij. Korporativne podporne funkcije so: upravljanje informacij, finance, računovodstvo in kontroling, zagotavljanje infrastrukture, zagotavljanje varnega in zdravega dela ter skrb za okolje.

V obdobju od septembra do oktobra sledi druga faza izdelave poslovnega načrta, in sicer konkretizacija v prvem delu zastavljenih poslovnih usmeritev z razvojno prodajnimi projekti rasti. In sicer direktorju družb, poslovnih enot, programov ter funkcij natančno določijo strategijo za doseg zastavljenih ciljev. Glavne vsebine definiranja strategije so dejavnosti v povezavi z zaposlenimi, s kupci in dobavitelji, z izboljšavami ter investicijami. Vse te dejavnosti se ovrednoti in prikaže v sklopu poslovnega načrta, imenovanem uravnotežen sistem kazalcev, ki šteje štiri sklope kazalcev. In sicer se prvi sklop kazalcev imenuje Trendi in prikazuje trend prodaje v letih od 2009 do 2015, operativnega profita z amortizacijo (EBITDA) ter delež le-tega v prodaji, investicije (nabava, plačila) ter število zaposlenih po kategorijah: direktni delavci, industrijska režija ter režija. Drugi sklop kazalcev se imenuje Trend produktivnosti, ki prikaže trend produktivnosti v letih od 2009 do 2015 z uporabo naslednjih kazalnikov: verižni indeks

prodaje od 2009 do 2015, indeks prodaje 2015 na leto 2012, prodaja na zaposlenega, verižni indeks prodaje na zaposlenega od 2009 do 2015 ter indeks prodaje na zaposlenega leta 2015/2012, dodana vrednost na zaposlenega, verižni indeks dodane vrednosti na zaposlenega, indeks dodane vrednosti na zaposlenega leta 2015/2012 ter delež stroškov dela v dodani vrednosti za leta od 2012 do 2015. Za vse navedene kazalnike je prikazana tudi primerjava s konkurenco za leto 2011. Tretji sklop kazalnikov se imenuje Obratni kapital ter kaže trend obratnih sredstev od leta 2009 do leta 2015. In sicer prikazuje stanje zalog po letih od 2008 do 2015, dneve obračanja zalog za isto obdobje, ciljno število dni obračanja zalog ter delež zalog v prodaji po letih od 2009 do 2015. Prikazuje tudi kratkoročne poslovne terjatve ter kratkoročne poslovne obveznosti po vrsti terjatev ter obveznosti za obdobje 2009 do 2015, pri kratkoročnih terjativah do kupcev ter pri kratkoročnih obveznostih do dobaviteljev je prikazana tudi višini zapadlih terjatev ter obveznosti za isto obdobje. Iz sredstev ter obveznosti je izračunano in prikazano stanje obratnega kapitala po letih od 2009 do 2015. Zadnji četrti sklop kazalnikov pa je izkaz denarnega toka, ki prikaže vire ustvarjenega denarja in potrebe po denarju ter iz tega izračunane potrebe po dodatnem zadolževanju ali pa višek denarja za tekoče leto ter napoved za leta od 2013 do 2015. Poleg sistema kazalnikov so del finančne vsebine poslovnega načrta tudi bilanca stanja (2009-2015) ter izkaz uspeha (2012-2015) v kratkih in dolgih oblikah ter za leto 2013 prikazane postavke bilance in izkaza po mesecih, za leta pred tem in po tem letu pa so prikazane letne postavke. Skupek vseh poročanih kazalnikov, bilanc, izkazov, poročil o investicijah ter o podpornih službah imenujemo Poslovni načrt 2013 – 2015 (Budget Book 2013 – 2015). Izdelava poslovnega načrta poteka v mesecu decembru in je zadnji korak v izdelavi poslovnega načrta, potem ko v mesecih od septembra do oktobra poteka potrditev ter uskladitev predlaganega poslovnega načrta z zahtevami upravnega odbora. Vsebina poslovnega načrta 1+2 leti je navedena v prilogi 5.

Celoten proces se zaključi v zadnjem koraku, ki pa je hkrati tudi že osnova za pripravo novega poslovnega načrta, in sicer je to dinamično spremljanje izvedbe poslovnega načrta, za kar so odgovorni direktorji poslovnih enot, družb, funkcij ter poslovodni odbor, zadolžen za izvajanje pa je tim za izdelavo poslovnega načrta ter upravni odbor. Dinamično spremljanje izvedbe poslovnega načrta poteka odvisno od vrste kazalca mesečno, četrtno, polletno ter letno.

Na sliki 21 je prikazan diagram poteka procesa izdelave poslovnega načrta z odgovornimi oz. zadolženimi za njegovo izvedbo, z dokumenti ter terminskim načrtom. V diagramu so uporabljene naslednje kratice, ki pomenijo: TRM – technology road map/načrt tehnologij, PRM – project road map/načrt projektov, UO – upravni odbor, PO – poslovodni odbor, PO – poslovodni odbor, PE – poslovna enota.

Slika 21: Proces izdelave poslovnega načrta 1+2 let (tudi poslovni načrt 1+9 let)

DIAGRAM POTEKA	DEJAVNOSTI	O: ODGOVOREN Z: ZADOLŽEN	DOKUMENTI	termin, opomba
<pre> graph TD 1[1] --> 2[2] 2 -- Ne --> 1 2 --> 3[3] 3 -- Ne --> 1 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 -- Ne --> 2 5 -- Ne --> 3 5 -- Ne --> 4 5 -- Da --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 1 </pre>	1. Poslovne usmeritve, organizacija korporacije/industrijski steber	O: PO, UO Z: tim za poslovni načrt	vizija, politika, vrednote usmeritve, cilji ind. stebra, PE, programov cilji: rast, produktivnost, inovativnost kazalci: prodaja, op. profit, op. profit+am, profit	januar - marec
	2. Razvojno prodajni projekti rasti	O: direktorji inštitutov, PE Z: tim za poslovni načrt	TRM, PRM ključni kupci, projekti, proizvodi sistem kazalcev, industrializacija, investicije, denarni tok	april - maj
	3. Analiza podpornih funkcij	O: direktorji funkcij Z: tim za poslovni načrt	analiza razvoja funkcije, modeli, naloge, projekti kazalniki, sistem kazalcev	maj – junij
	4. Izdelava predloga poslovnega načrta 1+2 leti	O: direktorji družb, PE Z: tim za poslovni načrt	strategije, cilji, kazalniki kadri, izboljšave, glavne dejavnosti in izkaz uspeha, bilanca stanja, sistem kazalcev 1-4 glavni procesi	september - oktober
	5. Predstavitev poslovnih načrtov PE, družb, industrijskega stebra	O: direktorji PE, družb Z: tim za poslovni načrt, predsednik PO, UO	Poslovni načrt 1+2 leti, opc.+9 let PE družb, industrijskega stebra verzija za potrditev	september - oktober
	6. Potrditev poslovnega načrta 1+2 leti	O: UO	Končna verzija poslovnega načrta 1+2 leti usklajena z zahtevami UO	november
	7. Izdelava in razčlenitev poslovnega načrta 1+2 leti	O: direktorji PE, družb Z: finančni sektor	cilji, kazalniki uspeha letni, četrtni, mesečni bilance	december
	8. Dinamično spremljanje realizacije pos. načrta, osnove novega poslovnega načrta	O: direktorji PE, družb, funkcij, PO Z: tim za posl. načrt, UO	mesečne analize, odkloni, napovedi, ukrepi, spremembe	tekoče leto

Vir: Korporacija, Prezentacija BDP 2011 - 2012 za sejo PO, 2010.

Uspešnost menedžmenta pri uresničevanju zastavljenih načrtov se ugotavlja dvakrat letno, in sicer ob polletju in ob zaključku leta. Postopek ugotavljanja uspešnosti se imenuje Pregled vodstva (ang. *Management review*). Pregled vodstva pomeni pregled uresničevanja zastavljenih ciljev podjetja z ugotavljanjem uresničevanja zastavljenih ciljev procesov v podjetju.

Slika 22: Kazalniki procesov

		L - letno, K - kvartalno, M - mesečno	
		št. kazalnikov	kazalnik
Procesi vodenja	Strateško vodenje	1 K	*kapital v sredstvih
		2 L	količnik po Altmanu
		3 L	točke po EFQM
		4 M	*EBITDA/prodaja
		5 M	*EBITDA/prodaja Hsuzhou
		6 M	EBIT/sredstva (donosnost)
		7 M	prodaja po programih
		8 M	*prodaja na zaposlenega
		9 M	*stroški dela v dodani vrednosti
		10 M	*DV na zaposlenega
	Razvoj zaposlenih	11 K	število zaposlenih
		12 K	delež zaposlenih z najmanj V. st. izobrazbe
		13 K	delež tehničnega kadra
		14 K	št. ur izobraževanja na zaposlenega
		15 K	povprečna ocena SiOK ankete-zadovoljstvo zaposlenih
		16 K	bolniška odsotnost
		17 K	% izvedenih letnih razgovorov glede na plan
		18 K	% izvedenih letnih razgovorov glede na zaposlene
		19 K	*število odhodov ključnih (fluktuacija)
		20 K	št. odprtih razvojnih projektov
	Projektno vodenje	21 K	število uspešno zaključenih razvojnih projektov/leto
		22 K	potencial prodaje razvojnih projektov/leto prodaja
		23 K	čas do serijske proizvodnje
		24 K	*rezultati LEAN audita
	Stalno izboljševanje	25 K	*stopnja sigme
		26 L	gostota BBelt + GB
		27 K	št. projektov 6 sigma
		28 K	*% prihrankov HLS in 6 sigma projektov
		29 M	*št. pobud/zaposlenega
		30 M	% različnih predlagateljev pobud (množičnost)
		31 M	% realizirani pobud
		32 L	% doseženih ciljev procesov
		33 K	% prodaje novih izdelkov
		34 K	število kontaktov (sestanki/sejmi) s kupci
Bistveni procesi	Marketing prisilne kupcem	35 K	*nove nominacije
		36 K	*reklamacije na ključnih programih
		37 L	matrika zadovoljstva kupcev
		38 M	točnost dobav - prva vgradnja
	Prodajna podpora kupcem	39 M	točnost dobav - rezervni deli
		40 K	reklamacije ppm/družina izdelka
		41 K	% zaključenih 8D
		42 K	% stroškov reklamacij v prodaji
	Simultani razvoj izdelka, procesa	43 M	stroški urgentnih prevozov
		44 K	dodana vrednost razvojnega projekta
		45 K	skladnost s predpisom AQ/04/02 (APQP, zaključene faze, plan projekta)
		46 M	status PPAP map v i4
	Razvoj dobavitelja in nabavna logistika	47 K	št. PPAP/razvojnega inženirja (brez KE)
		48 K	*zaščita intelektualne lastnine
		49 M	točnost dobav
		50 M	delež reklamacij/število prevzemov
	Vodenje proizvodnje in vzdrževanje	51 M	vrednost zaloga na prodajo (vh. skladišče+proizvodnja)
		52 K	stroški izrednih prevozov (povr. dobav.)
		53 M	delež reklamacij pri kupcu, ki jih povzroči dobavitelj
		54 K	*ocena sposobnosti dobavitelja (% A in B dobavitelji)
	Vodenje proizvodnje in vzdrževanje	55 K	kazalnik kakovosti OZ
		56 M	učinkovitost OEE (pilotni projekt)
		57 K	izmet in dodelave
		58 K	sposobnost procesov
		59 K	*delež notranjih izgub
Podporni procesi	Nadzor z audit	60 M	izvajanje auditov po planu
		61 M	poročanje o izvajanju ukrepov (Q+SHE) do roka
		62 M	izvajanje auditov po zaključku reklamacije
		63 K	% realiziranih SHE projektov
	Obladovanje SHE vidikov, energije in infrastrukture	64 K	nezgode pri delu
		65 L	zdravstvene omejitve
		66 K	varnost strojev-uporabno dovoljenje
		67 K	nevarni odpadki
	Obladovanje inženirskih dokumentov in zapisov	68 K	kovinski odpadki
		69 K	nenevarni odpadki
		70 K	poraba energije
		71 K	starost predpisov
	Informacijske tehnologije	72 K	% pdf risb v i4 glede na leto izdaje
		73 K	% teh. dokumentacije v i4
		74 K	% potrjenih vročitve dokumentov
		75 K	povprečen čas potrditve dokumentov
	Upravljanje financ in računovodenje	76	kazalniki se spremljajo v LC
		77	
		78	
		79	
	Obladovanje in kalibracija meril	80 M	spremljanje gibanja zalog
		81 M	spremljanje terjatev
		82 M	spremljanje obveznosti
		83 K	*št. dni obračanja zalog
	Izdelava orodij in naprav	84	postavitve sistema spremljanja stroškov po servisnih nalozih
		85 M	EBITDA/investicije
		86 K	razvoj/prodaja
		87 K	izvajanje kalibracij v roku
	Obladovanje in kalibracija meril	88 K	MSA za merilne sisteme po QA, QV in QK
		89 K	stroški za zunanje kalibriranje
		90 K	število izgubljenih meril
		91 K	pretok meritev (1. PPAP vzorci/kupec/dobavitelj, 2. proizvodnja)
	Izdelava orodij in naprav	92 K	pretok meritev (1. razvoj, 2. prevzem orodja, 3. vzorci za kupca)
		93 M	interna realizacija
		94 M	eksterna realizacija
		95 K	prodaja na zaposlenega
	Obladovanje in kalibracija meril	96 M	reklamacije
		97 K	delež obvladovanih metod
		98 K	delež popisane in dokumentirane merilne opreme
		99 K	izkoriščenost opreme (testna celica, termo šok,...)

Vir: Podjetje, Pregled sistema vodenja s strani vodstva, Januar – September 2012, 2012a.

Procesi korporacije in hkrati tudi podjetja, so razdeljeni v vodstvene procese, glavne procese ter podporne procese. Za vsak proces so določeni kazalci, cilji, doseganje cilja ter primerjava s preteklim obdobjem (Slika 22).

Slika 22 prikazuje procese podjetja ter kazalnike, s katerimi se meri uspešnost procesa. Poleg kazalnika je navedena tudi dinamika merjenja. Za vsak zgoraj navedeni kazalnik je določena letna ciljna vrednost, trenutno dosežena vrednost ter primerjava s preteklim obdobjem. Iz tako prikazanega nabora kazalnikov je nato pripravljen semafor procesov, ki zelo na hitro pokaže, v kakšni kondiciji so procesi podjetja. Slika 23 prikazuje primer semaforja procesov v podjetju. Zeleno obarvani procesi kažejo, da je stanje procesa dobro – izvajanje procesa dosega zastavljene cilje, rumena barva kaže, da bi bilo možno stanje procesa z določenimi preventivnimi ukrepi še izboljšati in dvigniti izvajanje na optimalen nivo, rdeče obarvani procesi pa kažejo, da njihovo izvajanje ne dosega zastavljenih ciljev in da so nujni korektivni ukrepi.

Slika 23: Semafor procesov

Št. No.	EFQM	Vsebina: Contents:	Proces: Process:
1.0	1	Voditeljstvo, politika in strategija, Izboljševanje in Auditi <i>Leadership, Policy and Strategy Deployment, Improvements, Audits</i>	Strateško vodenje <i>Strategic Management</i>
	2		Stalno izboljševanje <i>Continuous Improvements</i>
	5a 5b		Nadzor z auditi <i>Auditing Processes</i>
2.0	3	Kompetence, motiviranje in vključevanje zaposlenih <i>Competence, motivation and involvement of people</i>	Razvoj zaposlenih <i>HR Management</i>
3.0	4	Izbira, ocena in izboljševanje sposobnosti dobaviteljev <i>Selection, evaluation and improvement of the capabilities of suppliers</i>	Razvoj dobavitelja in nabavna logistika <i>Supplier Development and Purchasing Logistics</i>
4.0	4c	Dokumentacija in informacije <i>Documentation and Information</i>	Obvladovanje dok. in zapisov <i>Documents and records control</i>
5.0	4d		Informacijska podpora <i>IT Management</i>
6.0	5c		Projektno vodenje <i>Project Management</i>
7.0	5d	Proizvodnja in vzdrževanje <i>Production and Maintenance</i>	Simultani razvoj izdelka/procesa <i>Simultaneous D&D.</i>
8.0	5d	Obvladovanje merilnih sistemov <i>Measurement Systems Management</i>	Vodenje proizvodnje in vzdrž. <i>Production Process, Maintenance</i>
9.0	5e	Fokus na kupca <i>Customer focus</i>	Obvladovanje merilne opreme <i>Measurement Equipment Management</i>
10.0	6	Zadovoljstvo kupca <i>Customer satisfaction</i>	Marketing prisluhne kupcem <i>Marketing listen to customer</i>
11.0	7	Prodajna podpora kupcem <i>Sales Support to Customer</i>	Zadovoljstvo zaposlenih <i>People satisfaction</i>
12.0	8 4c	Razvoj zaposlenih <i>HR Management</i>	Vpliv na okolje <i>Impact on society</i>
13.0	9	Obvladovanje SHE vidikov, energije in infrastrukture <i>SHE, Energetics, Infrastructure</i>	Poslovni rezultati <i>Business results</i>
14.0	9	Stroški kakovosti <i>Quality costs</i>	Upravljanje financ in računovodenje <i>Finance and Accounting Management</i>

Ocena stanja: ZELENA: OK, RUMENA: zadostno-preventivni ukrepi, RDEČA: nezadostno-nujni korektivni ukrepi

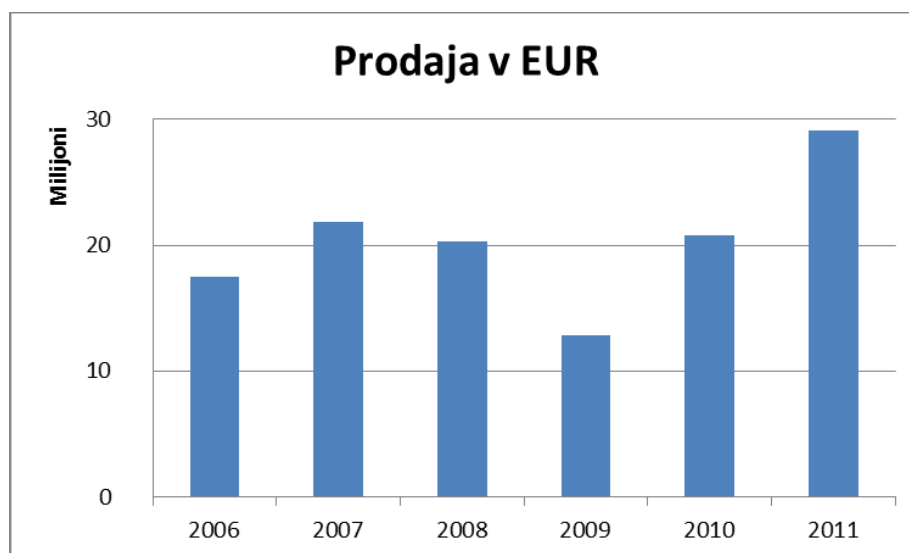
Vir: Podjetje, Pregled sistema vodenja s strani vodstva, Januar – September 2012, 2012a.

Preventivne in korektivne procese določi lastnik procesa za svoj proces kot načrt dejavnosti za izboljšanje stanja procesa, poleg ukrepa si določi tudi rok izvedbe. Vse te dejavnosti so poleg pregleda stanja oz. kazalnikov procesa tudi vsebina naslednjega vodstvenega pregleda.

Rezultati takega sistematičnega pristopa k doseganju vedno višjih načrtov, vedno višjega nivoja odličnosti ter s tem uresničevanja zaveze najvišjega vodstva k trajnostnemu izboljševanju dokazujejo doseženi rezultati kazalnikov poslovnih procesov.

Spodaj prikazujem nekatere kazalnike družbe, ki kažejo trajnostno izboljševanje družbe iz leta v leto. Izbrala sem kazalnike iz procesov vodenja: prodaja po programih, delež operativnega profita z amortizacijo na prodajo ter dosežene točke po EFQM iz procesa strateško vodenje, delež zaposlenih z najmanj srednjo šolo in število ur izobraževanja na zaposlenega iz procesa razvoj zaposlenih ter število izvedenih pobud in izboljšav na zaposlenega iz procesa stalno izboljševanje. Glede na namen prikazane vsebine magistrske naloge pa prikazujem še delež vlaganj v razvoj glede na prodajo, ki je sicer en od kazalnikov procesa upravljanje financ in računovodstva, po svoji vsebini pa bi moral biti en od ključnih kazalnikov procesa simultani razvoj izdelka in procesov, ki so sestavni del bistvenih procesov družbe.

Slika 24: Prodaja po programih

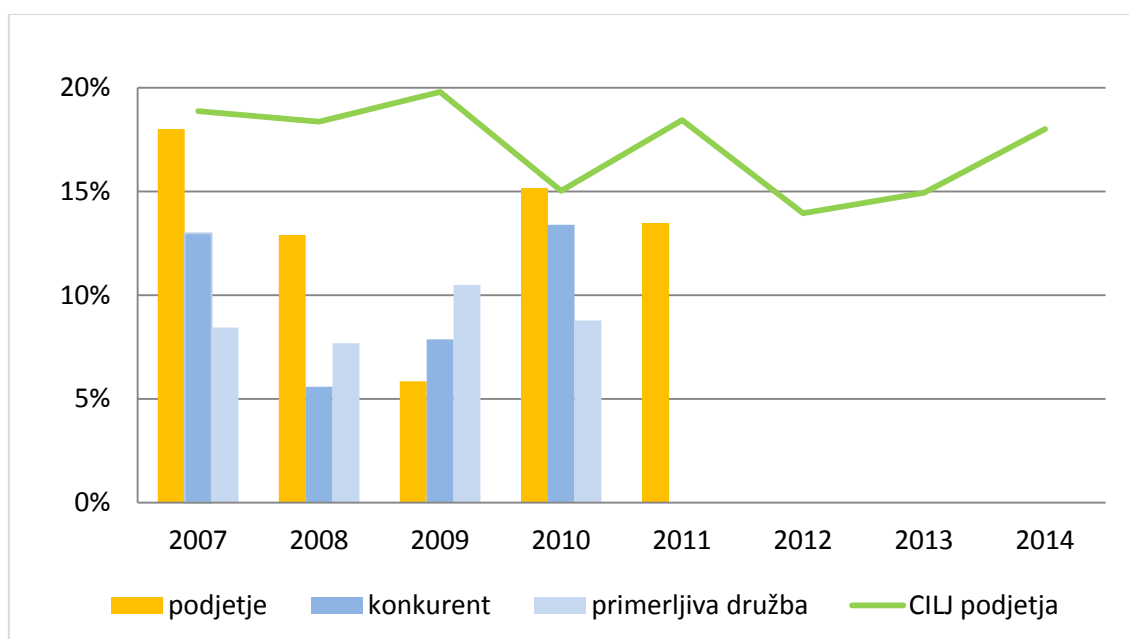


Vir: Podjetje, Finančna poročila 2006 – 2011, 2007-2012.

Slika 24 prikazuje razvoj prodaje od leta 2006 do leta 2011. V tem obdobju je podjetje zabeležilo rast prodaje razen v letih 2008 ter 2009. In sicer je padec prodaje v letih 2008 ter 2009 posledica padca svetovnega avtomobilskega trga. V teh dveh letih je bil padec prodaje pri vseh večjih kupcih, ni pa prišlo do izgube kupcev.

Slika 25 prikazuje delež operativnega dobička z amortizacijo v prodaji od leta 2007 do 2011 ter primerjavo z zastavljenim ciljem, konkurentom ter primerljivim podjetjem. Kot vidimo, cilje dosežemo v letih 2007 ter leta 2010, vpad je v letih 2008 ter 2009 zaradi gospodarske krize. Po letu 2010, ko je podjetje doseglo izreden porast, ki se je sicer načrtoval v letu 2011, ponoven skok in nato v letu 2012 umerjanje razmer na trgu in nato v prihodnjih letih zmerna rast, vendar je do tega umerjanja prišlo leto prej, kot se je predvidevalo. V primerjavi s konkurenco in primerljivim podjetjem podjetje dosega boljše rezultate razen leta 2009, ko se ni odzvalo na spremenjene razmere na trgu tako kot konkurenca in primerljivo podjetje.

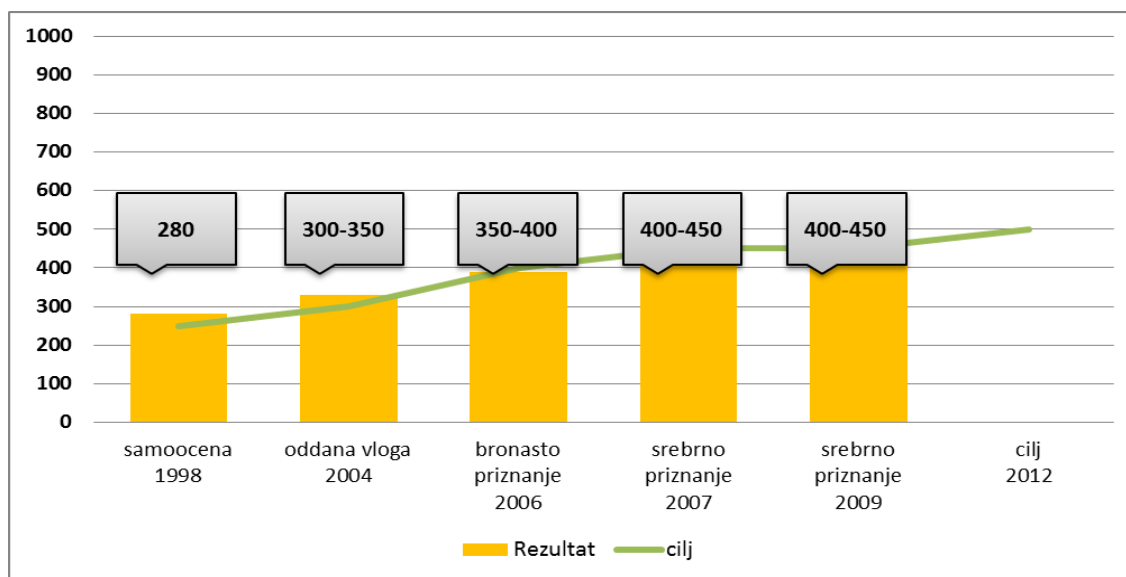
Slika 25: Delež operativnega profita z amortizacijo na prodajo



Vir: Podjetja, Vloga za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, 2012b, str. 51.

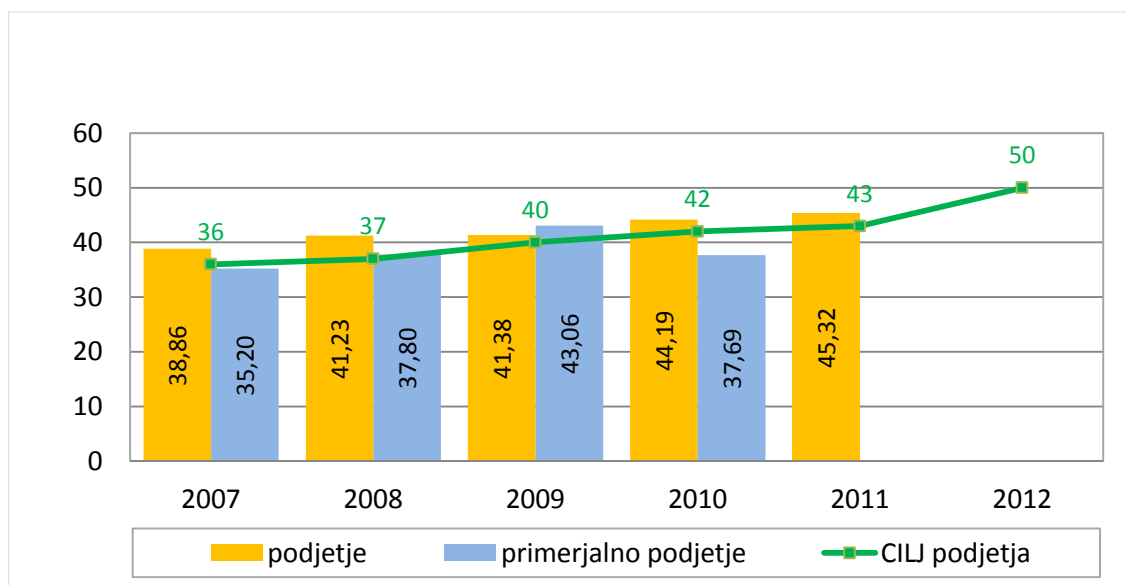
Slika 26 prikazuje razvoj odličnosti v letih 1998 do 2009. V obdobju od 2007 do 2009 je podjetje ostalo na istem nivoju, zaradi vpliva gospodarske krize, ki je zahtevalo krizno vodenje podjetja ter hkrati menjava glavnega vodstva. Cilj doseženih točk za vlogo, ki je bila oddana maja 2012 na Urad za meroslovje pri Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo pa je bil v razponu od 450 do 500 točk. Dejansko doseženo število točk pa je bilo v razponu od 501 do 600 točk, kar je podjetje uvrstilo med finaliste za prejem Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost, obenem pa je s tem pridobilo tudi mednarodno veljavni certifikat EFQM (Prepoznani v odličnosti - Recognised for Excellence). Prejem certifikata pomeni uvrstitev na seznam ocenjenih organizacij, ki ga vodijo v Bruslju, hkrati pa je to tudi vstopnica za potrditev odličnosti na evropskem nivoju.

Slika 26: Dosežene točke po EFQM



Vir: Podjetja, Vloga za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, 2012b, str. 47.

Slika 27: Delež zaposlenih z najmanj srednjo šolo

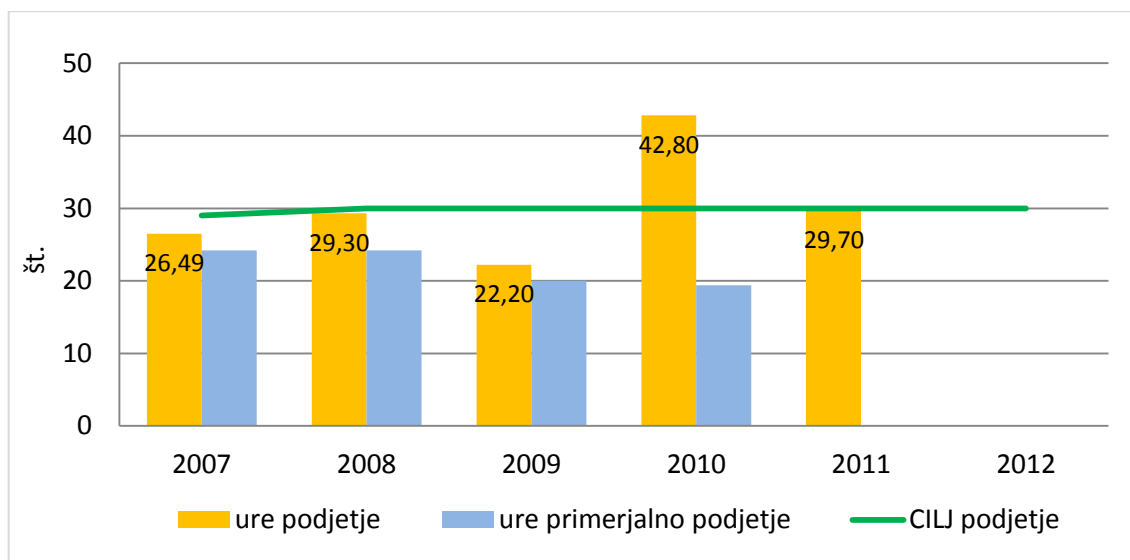


Vir: Podjetja, Vloga za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, 2012b, str. 44.

Slika 27 prikazuje naraščajoči trend deleža zaposlenih z najmanj srednjo šolo ter primerjavo z zastavljenim ciljem ter primerjalnim podjetjem. Skozi celotno obdobje je bil zastavljen naraščajoči cilj deleža zaposlenih z najmanj srednjo šolo in je bil tudi vedno dosežen. Se mu pa je podjetje tudi v letu 2012 zelo približalo. Pri primerjavi s primerjanim podjetjem pa smo ali na istem nivoju ali pa podjetje presegamo.

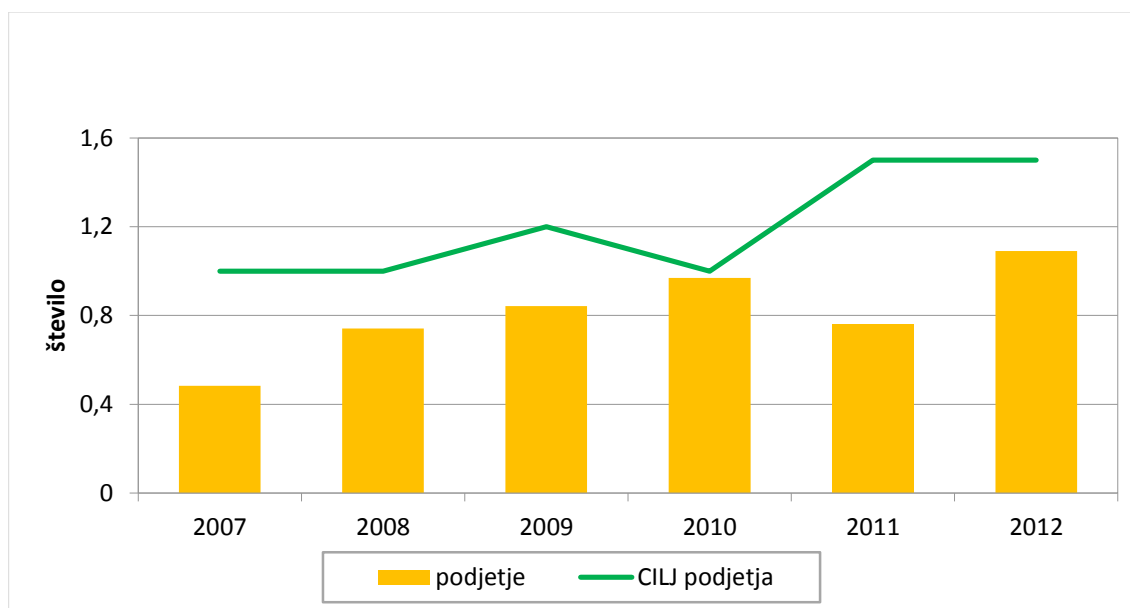
Slika 28 prikazuje število ur izobraževanja na zaposlenega v letih od 2007 do 2011, v primerjavi z zastavljenimi cilji ter primerjalnim podjetjem. V letu 2009 je viden padec dejavnosti izobraževanja kot posledica gospodarske krize in nato v letu 2010 velik porast kot posledica uvedbe novega informacijskega sistema.

Slika 28: Število ur izobraževanja na zaposlenega



Vir: Podjetje, Vloga za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, 2012b, str. 45.

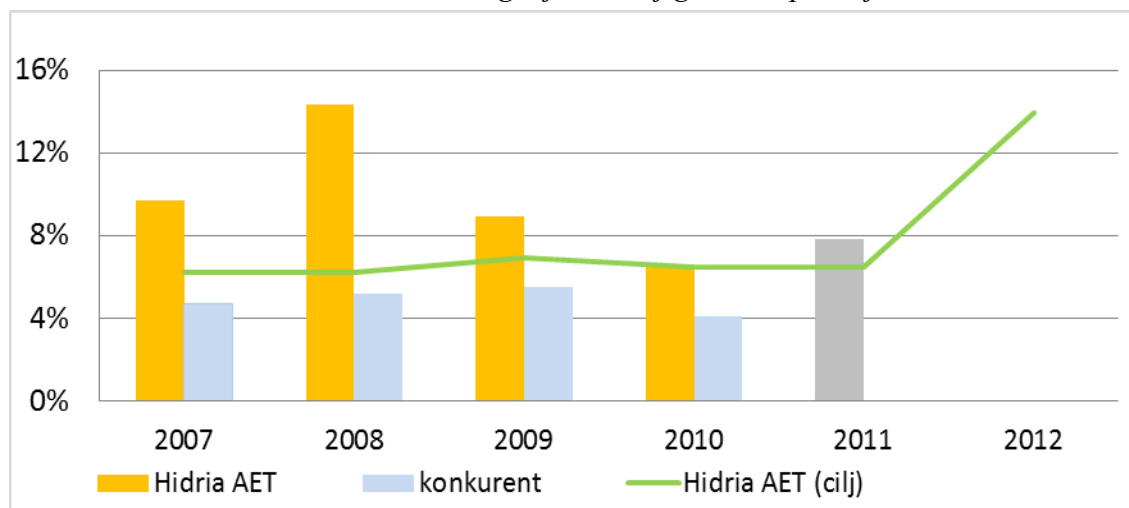
Slika 29: Število izvedenih pobud in izboljšav na zaposlenega



Vir: Podjetje, Vloga za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, 2012b, str. 55.

Slika 29 prikazuje trend izvedenih pobud in izboljšav na zaposlenega, ki v letu 2011 prikaže rahel padec, ki pa je zgolj rezultat spremenjene metodologije spremljanja števila izvedenih pobud in izboljšav na zaposlenega. Sicer je v povprečju izvedenih 85 % podanih pobud.

Slika 30: Delež vlaganj v razvoj glede na prodajo



Vir: Podjetje, Vloga za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, 2012b, str. 54.

Slika 30 prikazuje delež vlaganja v razvoj glede na prodajo, padec v letih 2009 ter 2010 posledica gospodarske krize, nato pa v letih 2011 do 2012 povečana intenziteta kot posledica razvojnih projektov.

SKLEP

Pričujoče magistrsko delo obravnava kontroling in opredelitev poslovne odličnosti oz. kaj in kako korporacija in podjetje to počneta, da dosežeta uspeh trajnostno. Namen naloge je, da skozi obdobja prikažem gospodarski ter organizacijski razvoj, kako se je spreminjala vloga kontrolinga ter na primeru korporacije in podjetja prikažem pomembno vlogo kontrolinga kot orodja za doseganje trajnostnega uspeha.

Kontroling se je v toku gospodarskega razvoja vsebinsko in organizacijsko razvijal od samega poročevalca finančnih kategorij do sodobnega pristopa, ko je že sooblikovalec vizije in strategije podjetja ter glavni akter pri odkrivanju ozkih grl posameznih procesov. V preteklosti prevladujoče operativno načrtovanje in spremljanje se je skoraj v celoti umaknilo strateškemu krmiljenju in uravnavanju poslovanja s poudarkom na gospodarjenju z razpoložljivimi viri in predlaganju ukrepov vodstvu na različnih organizacijskih ravneh za izboljšanje poslovanja in doseganje trajnostnega uspeha in razvoja, kar je glavno načelo poslovno odličnih podjetij.

V tem razvojnem obdobju so se zelo spreminjale tudi zahteve po sposobnostih, ki jih ljudje v službi kontrolinga oz. poslovnega računovodstva morajo imeti. Če je bilo pred leti

zahtevano zgolj poznavanje ekonomskih in računovodskih vsebin, mora sedaj služba obvladovati tako ekonomske zakonitosti kot poznavanje zakonodaje, standardov ter imeti strokovna znanja in sposobnosti za odkrivanje slabosti v procesih in predlagati izboljšave.

S prikazom dobre prakse v podjetju, ki posluje po konceptu odličnosti, sem prikazala, da je obvladovanja zahtevnih in negotovih razmer na globalnem trgu mogoče le ob doseganju dobrih rezultatov. Le-ti so logična posledica učinkovitega upravljanja poslovne odličnosti.

Primer podjetja dobro pokaže, da poslovanje na način, da se dosežejo odlični rezultati, zmorejo podjetja, ki imajo učinkovit proces kontrolinga vpet v organizacijsko strukturo podjetja na način, da omogoča vodstveni strukturi sprejemati pravilne odločitve pri razvoju in ohranjanju konkurenčnih prednosti podjetja ter tako dosegati trajnostni razvoj in uspeh. Učinkovit proces kontrolinga je povezan z vsemi procesi v podjetju in je gonilna sila za doseganje zastavljenih ciljev in s tem uresničevanje strategije podjetja. Učinkovit proces kontrolinga sodeluje v vseh fazah poslovanja podjetja: in sicer v fazi postavljanja poslovne usmeritve korporacije pomaga z učinkovito analizo preteklih dogajanj v korporaciji ter s proučevanjem in predvidevanjem smeri globalnega razvoja tržišča priskrbeti podatke upravnemu in poslovodnemu odboru, v fazi postavljanja strategije za doseganje poslovnih usmeritev menedžmentu podjetja ter v fazi spremljanja uresničevanja postavljene strategije za doseganje poslovnih usmeritev s postavitvijo učinkovitega sistema finančnih in nefinančnih kazalcev, njihovo analizo ter predvsem ugotavljanje odklonov od postavljenih ciljev. Bistvena naloga procesa kontrolinga v fazi spremljanja uresničevanja postavljene strategije je pri analiziranju odklonov definiranje razlogov, zakaj je do odklonov prišlo in na podlagi tega definiranje načina, kako odklone odpraviti, poleg tega pa še vedno znova iskanje novih priložnosti za izboljševanje.

V primeru podjetja je proces kontrolinga učinkovit v delu spremljanja in analiziranja finančnih kazalcev, medtem ko je v delu spremljanja in analiziranja nefinančnih kazalcev njegova učinkovitost manjša, kar ima za posledico, da znotraj posameznih procesov lastniki procesa sami spremljajo in analizirajo kazalnike, kar morebiti včasih vodi do »konflikta interesov«. Rezultat takega »parcialnega« spremljanja nefinančnih kazalcev je, ne-videnje vzročno-posledičnih razmerij v delovanju procesov in njihovem medsebojnem prepletanju in zato lahko marsikatera priložnost za izboljšavo ni odkrita. Priložnost za izboljšavo vidim v okrepitvi službe kontrolinga in v njegovem bolj sistematičnem pristopu v delu, ki spremlja delovanje in uspešnost procesov in tako kot neodvisna institucija tudi lahko predlaga izboljšave. Tu je kot neodvisna institucija mišljeno, da kontroling ni operativno vpet v sam proces, kar lahko vodi do zameglitve postavljenih ciljev.

Vsekakor proces kontrolinga ne sme biti izoliran proces, ampak morajo biti predlogi izboljšav skupno delo ljudi na posameznih procesih ter ljudi v kontrolingu. Funkcija kontrolinga bi morala biti znotraj posameznega procesa držati pravo smer za uresničitev ciljev, med procesi pa bi morala biti njegova funkcija v učinkovitem komuniciranju, obveščanju ter učenju, nikakor pa ne kot nadzorna funkcija.

Poleg tega vidim priložnost za izboljšavo v podjetju tudi v krepitvi vloge kontrolinga pri svetovanju ter spodbujanju vseh udeležencev v podjetju, koordiniranju poslovodnih dejavnosti, izboljševanju sistema informiranja v skladu s potrebami podjetja, nudenju stalne pomoči z različnimi tehnikami in metodami dela, stalno svetovati in motivirati vse zaposlene po vertikalni in horizontalni strukturi podjetja za doseganje ciljev podjetja.

Na tem mestu nikakor ne smem pozabiti na dejstvo, ki je v teh kriznih časih še toliko bolj pomembno, da so bili in so še vedno v celotni zgodbi uspešnega podjetja najpomembnejši ljudje, in sicer pravi zaposleni, ki sestavljajo uspešno poslovodstvo, ki ve in zna določiti prihodnjo uspešno strategijo, ki jo uresničujejo pravi – uspešni ljudje s primerno tehnologijo in v okolju, ki spodbuja kulturo odličnosti na vseh ravneh in razmerjih, spodbuja ustvarjalnosti ter inovativnost v organizacijskih ter produktnih rešitvah.

LITERATURA IN VIRI

1. About IMA. Najdeno marca 2012 na spletnem naslovu http://www.imanet.org/about_ima.aspx
2. Anthony, R., Dearden, J., & Bedford, N. (1989). *Management Control System*. Homewood: Irwin.
3. Atrill, P. & McLaney, E. (2009). *Management Accounting for Decision Makers* (6th edition). Harlow: Person Education Limited.
4. Bajc, Z. (2008). Krka po poti odličnosti do uspeha. 20. Forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2008, konferenca zmagovalcev EFQM in forum SFPO »univerzalna odličnost kot nova paradigma uspešnega sodelovanja med državami in kot motivacija za zdravo življenje in uspešno delo«. Zbornik referatov. (str. 81). Novo mesto: Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine.
5. Bedenik, O. N. (1995). Kontroling in revizija. *Revizor*, 6, 29 – 49.
6. Bedenik, O. N. (1998). Računovodenje (kontroling). *Revizor*, 6, 35 – 48.
7. Capuder, J. (1997). Kako organizirati delovanje kontrolinga v poslovnih bankah. *Bančni vestnik*, 3, 2-7.
8. Collins, J. (2001). *Good to great, Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*. London: Random House Business Books.
9. Crosby, P. B. (1990). *Kakovost je zastoj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. CRMT. (2012). Učinkovitost poslovanja. Najdeno maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.crmt.com/si/1/236/U%26%23269%3Binkovitost-poslovanja>
11. Deyhle, A. (1997). *Kontroling in kontroler v praksi* (1. izdaja). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Dickey, T. (1992). *Budgeting: A Practical Guide for Better Business Planning*. London: Kogan Page Ltd.
13. Dubrovski, D. (2011). Kriza, revolucijske spremembe in kompetence managementa. Izzivi managementu. Najdeno marca 2012 na spletnem naslovu http://sam-d.si/upload/content/IM_2011_02_10.pdf
14. EFQM. (2010). *EFQM model odličnosti*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje.
15. EFQM. (2003). *EFQM Good Practice Report*. Brussels: EFQM.
16. EFQM. (2010). *EFQM User Guide*. Brussels: EFQM.
17. Gospodarska zbornica Slovenije. (2011). Rezultati ankete GZS »Poslovno okolje 2011 – 2012«. Najdeno februarja 2012 na spletnem naslovu http://skep.gzs.si/slo/ankete_skep_gzs/56370
18. Grebenc, M. (2011). EFQM model tudi kot orodje kontrolerjem. *Srečanje kontrolerjev*, Portorož 28. Oktober 2011. (str. 14-15). Najdeno aprila 2012 na spletnem naslovu http://secure.sistem-ips.com/prenosi/datoteke/12/38bf3fba3962383f78bf9a158f0d91c3_001360.pdf
19. Hansen, D. R. & Mowen, M. M. (1992). *Management Accounting* (2nd edition). Cincinnati: South – Western Publishing Co.

20. Hočevar, M. (1995). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
21. Hočevar, M. (1995). Nekaj razlogov proti uvajanju pojma »controlling«. *Revizor*, 6(4), 37-47.
22. Holjevac, I. A. (1998). *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet.
23. International Federation of Accountants. (2008). Kodeks etike za računovodske strokovnjake. Najdeno 19. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Javno_ra%C4%8Dunovodstvo/Predpisi/Dokumenti_EU/Kodeks_etike_rac_strokovnjaki.pdf
24. International Federation of Accountants. (2011). Competent and Versatile, How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success. New York: International Federation of Accountants. Najdeno aprila 2012 na spletnem naslovu www.ifac.org
25. International Group of Controlling. (2012). Examples from the Dictionary for Controllers. Najdeno marca 2012 na spletnem naslovu http://www.igc-controlling.org/EN/_downloads/example.php
26. *Organizacijska struktura ICV*. Najdeno marca 2012 na spletni strani http://www.controllerverein.com/Organizacijska_struktura.134103.html.
27. Internationaler Controller Verein. (2009). *Controller Magazin Special. Controller statements worldwide*. Munchen: Verlag fur ContrllingWissen AG.
28. Institut of Management Accountants. (2006). Statement on Management Accounting, Accounting for the Lean Enterprise: Major Changes to the Accounting Paradigm. Najdeno marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/SMA/Accounting%20for%20the%20Lean%20Enterprise.pdf>
29. Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja, The Balanced Scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Kobayashu, I. (1995). *20 Keys to Workplace Improvement*. Portland: Producticity Press.
31. Koletnik, F. (1996). Ali razumemo kontroling, *Revizor*, 1, 7-16.
32. Kern, K., Kovač, P., Leon, L., & Pretnar, V. (2004). *Obvladovanje kakovosti s pomočjo uporabe modela odličnosti CAF*. (Priročnik za udeležence seminarja). Ljubljana: Upravna akademija.
33. Korporacija. (2010). *Prezentacija BDP 2011 - 2013 za sejo PO, dne 02. 04. 2010* (interno gradivo). Idrija: Korporacija.
34. Korporacija. (2011a). *Inovativna dejavnost v korporaciji, Pravilnik* (interno gradivo). Idrija: Korporacija.
35. Korporacija (2011b). *Predstavitev organizacije strateškega kontrolinga korporacije* (interno gradivo). Idrija: Korporacija.
36. Korporacija. (2012a). *Poslovni načrt 2013 – 2015, predlog (Kick off)* (interno gradivo). Idrija: Korporacija.

37. Korporacija. (2012b). *Poslovník vodenja (Leadership System) – predlog* (interno gradivo). Idrija: Korporacija.
38. Korporacija. (2012c). *Predstavitev korporacije 2012* (interno gradivo). Idrija: Korporacija.
39. Kregar, V. (2011). Organizacija in menedžment: gradivo za 1. letnik / Viljem Kregar. Ljubljana : Zavod IRC. Najdeno marca 2012 na spletnem naslovu: http://www.zavodirc.si/docs/Skriti_dokumenti/Organizacija_in_menedžment-Kregar.pdf. - Projekt Impletum
40. Križaj, M. (2004). Kontroling – za podjetje, ki ve, kje je. *Podjetnik*, str. 50 – 51.
41. Manjunath, H. S. & Bargerstock A. (2011). Exploring the Role of Standard Costing in Lean Manufacturing Enterprises: A Structuration Theory Approach. Fall: Institute of management Accountants (IMA), Management Accounting Quarterly. Vol.13, No. 1. Najdeno aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.imanet.org/resources_and_publications/management_accounting_quarterly/issues/fall_2011.aspx
42. Marolt, J., & Gomišček, B. (2005) *Management kakovosti*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
43. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Urad Republike Slovenije za meroslovje. (2011). *EFQM model odličnosti 2010, Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo višje ravni poslovanja, ki uresničujejo ali presegajo pričakovanja vseh njihovih deležnikov*. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.
44. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Urad Republike Slovenije za meroslovje. (2006). *Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Državna nagrada za kakovost*. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo
45. MRR. (2011). *EFQM model odličnosti*. Šempas: MRR.
46. Novak, A. (1999). Anglosaški in nemški pristop h kontrolingu. *Organizacija*, 32 (10), 554 – 563.
47. Our mission, behaviours and strategy. (2012). Najdeno maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.cimaglobal.com/About-us/Our-mission-and-values/>
48. Pipan K., K. (2011). Stalne izboljšave in inovativnost kot gradnika poslovne odličnosti. Forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2011, »Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva«. Najdeno aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.fos.unm.si/media/pdf/zbornik_FORUM_11_www_min.pdf
49. Pipan K., K. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije (doktorska disertacija)* Kranj: Fakultete za organizacijske vede.
50. Pivec, N. (2011). Vpliv znanja na uspešno delovanje podjetja. Izzivi managementu. Najdeno marca 2012 na spletnem naslovu http://sam-d.si/upload/content/IM_2011_02_10.pdf
51. Podjetje. (2007- 2012). Finančna poročila 2006 – 2011. Tolmin: Podjetje.
52. Podjetje. (2012a). *Pregled sistema vodenja s strani vodstva, Januar – September 2012*. Tolmin: Podjetje.

53. Podjetje. (2012b). *Vloga za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, 2012*. Tolmin: Podjetje.
54. Savič N., Pipan, Kern K., & Gunčar, U. (2007). *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM (priročnik)*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, JAPTI (Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije), Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad za meroslovje.
55. SFPO – Slovenska fundacija za poslovno odličnost. Najdeno aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.sfpo.org/>
56. Skubic, I., & Pipan, Kern. K. (2005). Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in evropska nagrada za kakovost. Najdeno maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/PRSPOLinEUUnagradaOtocec05.PDF>
57. Sull, D. N. (2005). *Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them*. Boston: HBSP.
58. The Professional Accountants in Business (PAIB. (2009). International Good Practice Guidance, Evaluating and Improving Costing in Organizations. Najdeno aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/evaluating-and-improving-co_0.pdf
59. Turk, D. (2011) Z uvajanjem koncepta odgovornosti do učinkovitih informacij. Najdeno aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/332510>
60. *Certificiranje sistemov vodenja*. Najdeno decembra 2012 na spletnem naslovu http://www.tuvsud.si/si/certificiranje_sistemov_vodenja/iso_ts_16949_kakovost_v_avtomobilski_industriji
61. Vauhnik, V. (2011). Razvoj konkurenčnih prednosti in inovativnih strategij. Izzivi managementu. Najdeno marca 2012 na spletnem naslovu http://samd.si/upload/content/IM_2011_02_10.pdf
62. Verbinc, F. (1989). *Slovar tujk* (9. Izdaja). Ljubljana: Cankarjeva založba.

PRILOGE

PRILOGE

Priloga 1: Strateške usmeritve družbe	1
Priloga 2: TRM ter PRM	2
Priloga 3: Poslovne usmeritve 2013 - 2015.....	3
Priloga 4: Vsebina razvojno – prodajnega načrta.....	3
Priloga 5: Vsebina poslovnega načrta BDP 1+2	4

Priloga 1: Strateške usmeritve podjetja

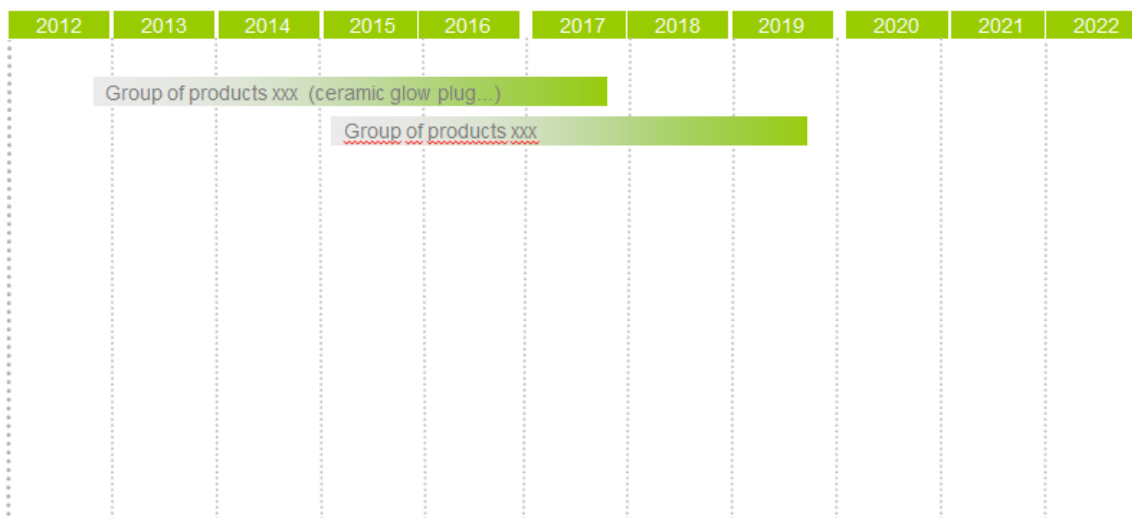
Tabela 2: Strateške usmeritve podjetja

MESEC KVARTAL	STRATEŠKE USMERITVE- ZEMLJEVID KLJUČNIH POSLOVNIH USMERITEV IN KAZALNIKOV					Obdobje: 2012-2014
	Fokus	Profitabilna rast	Odličnost	Globalizacija	Inovativnost	
	Urvnoteženo razmerje divizij Usmerjanje aktivnosti v ključne proizvode in tehnologije za ključne kupce (A, B, C, D klasifikacija programov) Zadovoljstvo zaposlenih Skladnost delovanja z zakonskimi zahtevami (preseganje zakonskih Ugled v javnosti)	Zmerna rast Doseganje projektne profitabilnosti	Izboljšanje učinkovitosti procesov in Ustvarjanje prostega denarnega toka Kapitalska ustreznost	Upravljanje z blagovnimi znamkami Globalna tržna prisotnost (primerjava s konkurenco na posameznem trgu)	Širjenje inovacijske kulture Zaščita znanja	
Finančni vidik / Vidik lastnika	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	
	delež prodaje divizij % kupca v prodaji SIOK rezultat ankete število odstopanj od zakonodaje xxx<75% zakonskih zahtev pregled podobe v javnosti	letni indeks prodaje delež novih projektov (pipe line) 1. % EBITDA v prodaji	2. prodaj in DVIZAP 3. sredstva za razvoj v DV FAT / TEEP 4. delež prostega denarja v EBITDA 5. delež kapitala v sredstvih	pozicija na trgu (1,2,3...)	število nagrad širše skupnosti patentne prijave	
Vidik kupca	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	
	Usmerjanje aktivnosti v ključne proizvode in tehnologije za ključne kupce KAM za ključne kupce	Stalnost kupcev	Zadovoljstvo kupcev	Globalna proizvodna prisotnost	Zgodnje vključevanje v razvoj pri kupcih (prisotnost našega razvojnika pri kupcu) Varnost in skladnost novih izdelkov z okoljskimi standardi	
Vidik notranjih procesov	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	
	% naših dobv kupcu	leta poslovanja	ocena iz ankete; Interna ocena zadovoljstva kupcev delež prejetih odgovorov nove nominacije (000€) 6. OTD 7. PPM	8. vrednost proizvodnje izven EU	število rezident inženirjev št. skupnih projektov s kupci delež izdelkov	
Vidik učenja in rasti	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	
	Zmanjševanje emisij v okolje	Obvladovanje obratnega kapitala	Kakovost in točnost dobav kupcem Razvoj dobaviteljev On-time izvedbe projektov Izboljšanje stabilnosti proizvodnih procesov; operativna odličnost	Razvoj dobaviteljev izven EU	Razvoj novih proizvodov in sistemskih rešitev Spodbujanje inovativnosti	
Vidik učenja in rasti	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	
	m3 komunalnih odpadkov /zap ECO nagrade	9. Cash Conversion Cycle (dnevi obračanja zalog, terjatve in	10. stroški reklamacij kupcev 11. stroški reklamacij kupcev / stroški urgentnih prevozov ocena sposobnosti dobavitelja točnost dobav dobaviteljev 5. št. dni zamud (time to market) 12. OEE rezultati lean auditov	DELEŽ nabav izven EU	delež novih proizvodov v prodaji delež koristnih predlogov s pozitivnim vplivom na VZD in/ali okolje 1. dosežena gospodarka korist v letu (zvedeni predlogi izboljšav) 2. število podanih pubud skupaj / zaposlenega 3. odstotek izvedenih izboljšav/podane izboljšave 4. učinki HLS projektov	
Vidik učenja in rasti	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	
	Izboljšanje notranje komunikacije Razvoj ključnih zaposlenih Obladovanje ključnih znanj Članstva zaposlenih v vladnih in nevladnih organizacijah	Razvoj kompetenc zaposlenih in ohranjanje znanja (skrbniki znanj, Zmanjševanje odsotnosti zaposlenih Stabilna politika zaposlovanja Zmanjševanje rabe naravnih virov	Izboljšanje delovnih pogojev Učkovito izvedena izobraževanja in usposabljanja Razvoj novega plačnega modela Vključevanje zaposlenih v družbeno koristne dejavnosti Solidarnost	Globalna kadrovska prisotnost	Razvoj in izmenjava znanj (proizvodi, tehnologije, poslovni modeli) Razvoj novega modela za inovativno dejavnost Razvoj novega modela vodenja Razvoj modela kompetenc	
Vidik učenja in rasti	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	KAZALNIKI in REZULTATI	
	% vključenih v letne ragovore % izvedbe plana letnih razgovorov 6. fluktuacija / odhodi ključnih kadrov število članov v vladnih in nevladnih organizacijah	13. absentizem 7. št.ur izobraževanja/zaposleni 8. stroški izobraževanja/prihodek šolajoči zaposleni štipendisti izobrazbena struktura zaposlenih (delž zaposlenih z < kot SŠ) število green belt-ov 14. vrednost energentov v prodaji	9. št.poškodb pri delu/resnost/pogostost status strojev in naprav (letni pregledi) rezultati anket / ocena usposobljenosti prisotnost na izobraževanjih število članov sponzorstva in donatorstva število organiziranih solidarnostnih akcij	št.dni dela izven domicilne lokacije	število projektov s partnerji	

Vir: Podjetje, Pregled sistema vodenja s strani vodstva, Januar – September 2012, 2012b.

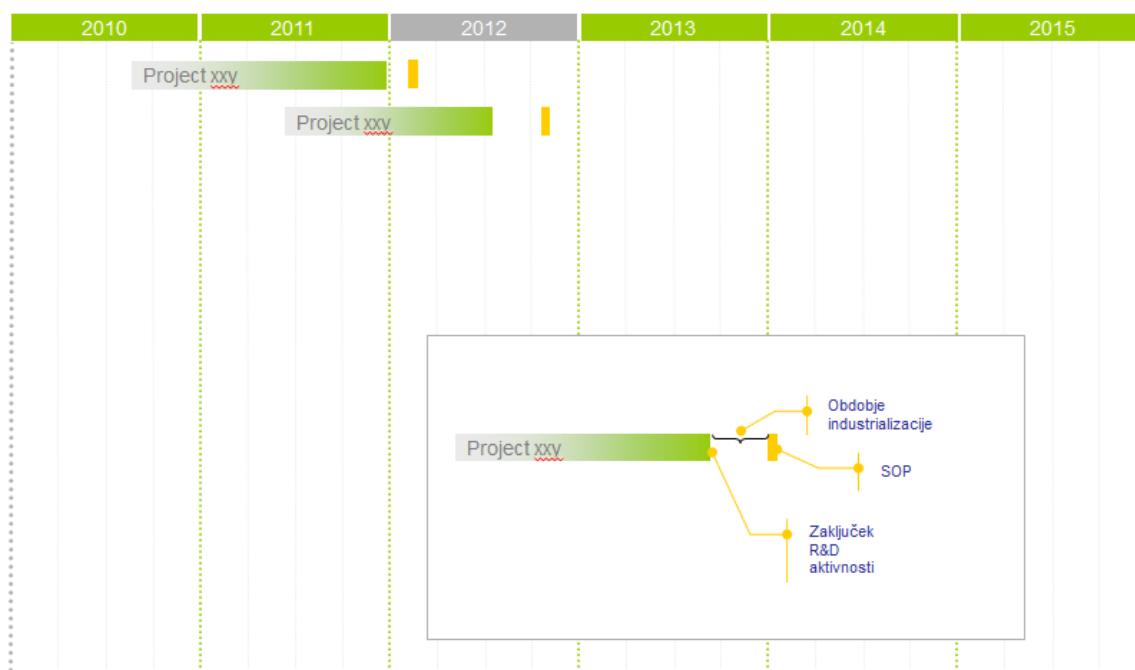
Priloga 2: TRM ter PRM

Slika 31: TRM (Technology Road Map)



Vir: Korporacija, Poslovni načrt 2013 – 2015, predlog (Kick off), marec 2012, 2012a.

Slika 32: PRM (Project Road Map)



Vir: Korporacija, Poslovni načrt 2013 – 2015, predlog (Kick off), marec 2012, 2012a.

Priloga 3: Poslovne usmeritve 2013 – 2015

Slika 33: Poslovne usmeritve 2013 -2013



POSLOVNE USMERITVE 2013-2015

- Stabilno poslovanje, povečanje kapitala > 35%,FREE CASH STRATEGY
- Izboljševanje procesov v proizvodnji , razvoju in v podpornih funkcijah s projekti in prihranki v vrednosti >1% prodaje
- Zmerna rast ob razpoložljivih investicijskih virih
- Vsaj 30% novih proizvodov v treh letih
- Dvig dodane vrednosti na zaposlenega na 50tisoč€, ali 30% v treh letih



Vir: Korporacija, Poslovni načrt 2013 – 2015, predlog (Kick off), marec 2012, 2012a.

Priloga 4: Vsebina razvojno – prodajnega načrta

Slika 34: Vsebina razvojno – prodajnega načrta

AF,KF / BDP 2013 -2015
PROGRAM: R&D and sales projects
max 25 pages

1. STRATEGY
- long-term short-term(1 page)

2. EMPLOYEES
- program of work with employees
- structure, absentionism ,fluctuation... (sept,okt)

3. TRM 2012-2021

4. PRM

5. TOP 10 projects /2013-2015/

6. INDUSTRIALIZATION OF PROJECTS

7. PROGRAM SALES/ WORLD WIDE/

8. TOP (10) customers / 2012-2015/

9. GLOBAL COMPETITION

10. TOP (5) SUPPLIERS

11. LEAN Journey (1page)
- PROJECTS - Q1-Q4 2012 in process report

12. TRENDS 3Y/CY/+3Y (2009-2015)
SALES/EMPLOYEES, ADDED
VALUE/EMPLOYEES EBITDA/INVESTMENTS
(3 pgs)

Per GROUP:

CASH FLOW PROJECTION

Vir: Korporacija, Poslovni načrt 2013 – 2015, predlog (Kick off), marec 2012, 2012a.

Priloga 5: Vsebina poslovnega načrta BDP 1+2

Slika 35: Vsebina poslovnega načrta BDP 1+2

Presentation CONCEPT - SBU / PROGRAM, Companies, Groups (max. 20 pages)	
❖	Background and assumptions for Budget 2013-2015 /1page/ (prices level, global trends,...)
❖	Human resources – how to manage employees / 1page/
❖	Customers – Top 5 / 5 pages/ (continuity, sales development, satisfaction, projects...)
❖	Suppliers – Top 3 / 3 pages
❖	HLS – Quarterly projects 2013 /2pages/ (measurable objectives, planned savings, summary)
❖	Other Improvements Projects /1page/
❖	Financial Ratios /6-10 pages/ SC-1: growth trends /-3y/CY/+3y/ (sales/employee, EBITDA/investments) SC-2 : productivity trends (added value/employee, comparison with competitor) SC-3 : Net Working Capital P&L Cash Flow / on Group/Company level/ Balance Sheet / on Group/Company level/
❖	Summary - Main activities 3-4/Year /1page/
❖	Synthesis: BU, Company or Group

Vir: Korporacija, Prezentacija BDP 2011 - 2013 za sejo PO dne 02. 04. 2010, 2010.